



Developing a Model of Retirement Dynamics Effective in Strengthening Intergenerational Relations in Sports Organizations

Mahbobeh Shokohiniya 

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

Gholamreza Khaksari* 

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

Majid Soleymani 

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

Adel Afkar 

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

Abstract

Retirement, as a significant stage in professional life, has far-reaching effects on organizational dynamics and the intergenerational transfer of experience. The aim of this study was to design a model for dynamic retirement that effectively strengthens intergenerational relationships within sports organizations. In light of the existing challenges in the retirement process and the need to enhance intergenerational interactions in these organizations, this research sought to identify influential factors and practical strategies in this area. The study employed a qualitative approach based on grounded theory using Strauss and Corbin's model, which includes six key components: causal conditions, core phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. Purposeful sampling was conducted, involving 18 participants including senior and mid-level managers, active retirees, and sports management professors. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis and coding. Findings indicate that dynamic retirement provides an appropriate platform for experience-sharing and fostering intergenerational relationships. Influential factors in this

* Corresponding Author: Khaksari1354@iauh.ac.ir

How to Cite: Shokohiniya, M., Khaksari, GH., Soleymani, M. & Afkar, A. (2025). Developing a Model of Retirement Dynamics Effective in Strengthening Intergenerational Relations in Sports Organizations. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 6(15), 305-335

process include human resource management, organizational culture, training and empowerment, and supportive policies. Identified strategies consist of organizational, educational, financial, supportive, communicative, technological, cultural, leadership, and management approaches. Positive outcomes of this process were categorized as social, educational, financial, psychological, professional, organizational, cultural, and developmental consequences. This study offers valuable insights for sports organizations aiming to manage and enhance the retirement process more effectively.

Extended Abstract

Introduction

In the industrial era and economic growth, policymakers and economists concluded that in addition to technology and primary resources, human resources also have a special place and can be considered both as a factor of development and as its goal. Today, investment in human resources is considered one of the main goals of organizations, both in developed countries and in developing societies; therefore, in order to continue the development process, in addition to strengthening technology and providing raw materials, it is necessary that human resources also have the necessary support, because creating job security and peace of mind can contribute to the dynamism and productivity of the workforce. Furthermore, dynamizing retirement can increase the sense of value and social participation of retirees in society. Retirees of organizations, as experienced individuals, can play an effective role in educating, guiding, and supporting new generations. On the contrary, ignoring them increases social isolation and reduces the quality of life during retirement. Therefore, the purpose of the present study was to develop a retirement dynamization model that is effective in strengthening intergenerational relationships in sports organizations.

Methods and Material

The present study was applied in terms of its purpose, analytical-exploratory in nature, and was conducted with a qualitative approach based on grounded theory, and its analysis method was based on the Strauss and Corbin (1998) method. This method has three stages: open, axial, and selective coding, and includes six axial codes: causal conditions, main phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. This approach is particularly suitable for understanding and explaining complex concepts, experiences, and perspectives of individuals in social and organizational contexts. After recording and writing the interviews, the texts were carefully studied and initial coding was performed. Then, similar codes were placed in different categories and categories to extract important results. This process was carried out continuously and by reviewing the data and categories to increase the accuracy and validity of the results.

Results and Discussion

The results show that the dynamization of retirement provides a suitable platform for transferring experiences and strengthening intergenerational

relationships. The effective factors in this dynamization include human resource management, organizational culture, training and empowerment, and supportive policies. Also, strategies such as organizational, educational, financial, supportive, communication, technological, cultural, leadership, and management strategies were identified. The positive consequences of this process included social, educational, financial, psychological, occupational, organizational, cultural, and developmental consequences. This research can help sports organizations to manage and strengthen the retirement process more effectively.

Conclusion

The aim of this research was to design a retirement dynamization model that is effective in strengthening intergenerational relationships in sports organizations. The findings of the study show that the retirement process does not only mean the end of individuals' career activities, but also an opportunity to transfer organizational knowledge, experiences, and values to younger generations. In this regard, retirement dynamization can be considered as a key strategy for maintaining and transferring tacit knowledge and promoting intergenerational interactions in sports organizations. In general, the findings of this research showed that retirement dynamization is not only an organizational necessity, but also a tool for promoting intergenerational interactions, increasing productivity, and improving the quality of life of retirees. Given the positive consequences of this process, it is suggested that sports organizations prepare the ground for the active participation of retirees in organizational activities by developing strategic plans and supportive policies. Creating incentive structures, using new technologies to maintain communication, and designing educational and consulting programs are among the measures that can contribute to the success of this process; therefore, dynamizing retirement should be considered as a key strategy in human resource management of sports organizations in order to use existing human capital in the best possible way and strengthen intergenerational interactions in these organizations. Finally, it is worth noting that the present study faced limitations such as the impact of government policies and regulations on sports employees' retirement decisions, which may affect the results of the study, as well as changes in economic and social policies that may affect employees' attitudes towards postponing retirement. However, future researchers are advised to examine digital tools (such as communication and educational platforms) for the continuous participation of retirees in organizational affairs. They can pave the way for the practical and sustainable exploitation of this valuable capacity by focusing on developing executive and policy models.

Keywords: human resources, empowerment, organizational culture, intergenerational relationships



تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان‌های ورزشی

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

محبوبه شکوهی نیا

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

غلامرضا خاکساری*

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

مجید سلیمانی

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

عادل افکار

چکیده

بازنشستگی به‌عنوان یکی از مراحل مهم زندگی حرفه‌ای، تأثیرات گسترده‌ای بر پویایی سازمانی و انتقال تجربیات بین‌نسلی دارد. هدف از این پژوهش، تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی است. با توجه به چالش‌های موجود در فرآیند بازنشستگی و نیاز به تقویت تعاملات بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی، این مطالعه به دنبال شناسایی عوامل مؤثر و استراتژی‌های کاربردی در این زمینه می‌باشد. پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با استفاده از مدل استراوس و کوربین است که شامل شش کد محوری: شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها می‌باشد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند از ۱۸ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانه، بازنشستگان فعال و اساتید مدیریت ورزشی صورت گرفت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری انجام شد. نتایج نشان می‌دهند که پویاسازی بازنشستگی، بستری مناسب برای انتقال تجربیات و تقویت روابط بین‌نسلی فراهم می‌آورد. عوامل مؤثر در این پویاسازی شامل مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، آموزش و توانمندسازی و سیاست‌گذاری‌های حمایتی هستند. همچنین، راهبردهایی چون راهبردهای سازمانی، آموزشی، مالی، حمایتی، ارتباطی، تکنولوژیک، فرهنگی، رهبری و مدیریت شناسایی شد. پیامدهای مثبت این فرآیند شامل اجتماعی، آموزشی، مالی، روان‌شناختی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و پیامدهای توسعه‌ای بود. این تحقیق می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا فرآیند بازنشستگی را به‌طور مؤثرتری مدیریت و تقویت کنند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، تعاملات بین‌نسلی.

مقدمه

در دوران صنعتی و رشد اقتصادی، سیاست‌گذاران و اقتصاددانان به این نتیجه رسیدند که علاوه بر فناوری و منابع اولیه، نیروی انسانی نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و می‌توان آن را هم به‌عنوان عامل توسعه و هم به‌عنوان هدف آن در نظر گرفت. امروزه سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی، چه در کشورهای توسعه‌یافته و چه در جوامع در حال پیشرفت، به‌عنوان یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها مطرح است. بنابراین، برای تداوم روند توسعه، علاوه بر تقویت فناوری و تأمین مواد اولیه لازم است که نیروی انسانی نیز از حمایت‌های لازم برخوردار باشد زیرا ایجاد امنیت شغلی و آرامش خاطر می‌تواند به پویایی و بهره‌وری نیروی کار کمک کند (سیویلرلج^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). بدون تردید، نیروی انسانی در سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌کند و مهم‌ترین عامل در تحقق اهداف تعیین‌شده محسوب می‌شود. در شکل‌گیری سازمان‌ها و جوامع، منابع انسانی جایگاه محوری دارند و یکی از ارکان ضروری هر تحول سازمانی و اجتماعی به‌شمار می‌روند. در این میان، کارمندان به‌عنوان بخشی از منابع انسانی، نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی و اجتماعی دارند و فعالیت آن‌ها می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها تأثیر به‌سزایی داشته باشد (درازیک^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

سازمان‌های ورزشی نیز همچون سازمان‌های اجتماعی دیگر و به‌عنوان نهادهایی پویا، برای حفظ کارایی، اثربخشی و انسجام درونی خود، نیازمند نیروی انسانی متخصص، متعهد و دارای نگرش حرفه‌ای هستند. از آنجاکه بخش عمده‌ای از فعالیت‌های ورزشی به تعاملات انسانی وابسته است، کیفیت عملکرد کارکنان و نحوه مدیریت منابع انسانی، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر ارتقای عملکرد ورزشکاران، بهبود خدمات ورزشی و اعتماد عمومی نسبت به نهادهای ورزشی داشته باشد (میردوزنده و همکاران، ۲۰۲۴).

در بسیاری از سازمان‌های ورزشی و تفریحی نیز کارمندان، سهم قابل‌توجهی از نیروی انسانی را تشکیل می‌دهند. با افزایش سن و کاهش توانایی‌های جسمانی و عملکردی، کارکنان به مرحله‌ای می‌رسند که از نظر حرفه‌ای به پایان دوران کاری خود نزدیک می‌شوند. در این شرایط، بازنشستگی^۳ به‌عنوان نقطه پایانی فعالیت حرفه‌ای افراد مطرح می‌شود.

1. Ćwirlej
2. Drazic
3. Retirement

بازنشستگی فرآیندی است که طی آن فرد تصمیم می‌گیرد فعالیت‌های شغلی خود را به‌طور دائمی متوقف کند و وارد مرحله‌ای جدید از زندگی خود شود (ماسچالا^۱، ۲۰۲۴).

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 کارآیی 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 به‌دست آمده است (ریس^۲، ۲۰۲۲). 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 راه‌حل‌های 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 به‌طوری که انتظار می‌رود تا سال ۲۰۵۰ سن بازنشستگی رسمی در کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی^۳ 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 به‌مرور زمان این شکاف از بین برود (ابراهیمی و نصیری، ۲۰۲۱). با این حال افزایش سن بازنشستگی و ارائه مزایای بهتر پس از بازنشستگی می‌تواند شکاف استعدادها 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. رایهان^۴ و همکاران (۲۰۲۳) نیز اظهار کردند که تعویق اجباری بازنشستگی باعث افزایش افسردگی، عصبانیت و اضطراب می‌شود و به‌عنوان یک عامل استرس‌زا شناخته می‌شود. برکمن و تروسدال^۵ (۲۰۲۳) اظهار کردند که برای تأخیر بازنشستگی می‌بایست سیاست‌گذاری مناسبی در زمینه اجتماعی و اقتصادی صورت گیرد. این پژوهشگران درعین حال پیشنهاد کردند سیاست‌های مؤثر بر کار و

-
1. Muschalla
 2. Ribes
 3. Organization for Economic Co-operation and Development
 4. Raihan
 5. Berkman & Truesdale

سیاست‌های مؤثر بر بازنشستگی دو روی یک سکه هستند و باید با هم در نظر گرفته شوند. یانژیا و ژنگ^۱ (۲۰۲۳) بیان کردند که کشورهایمانند چین که با افزایش جمعیت رو به پیری روبه‌رو هستند، خواستار به تعویق افتادن تدریجی سیاست بازنشستگی فوری هستند. با این حال تمدید سن بازنشستگی، بهره‌وری بهینه جوانان را کاهش می‌دهد اما بهره‌وری بهینه سالمندی، بهره‌وری مادام‌العمر و کل بهره‌وری اقتصاد را در دوره جاری افزایش می‌دهد. کارتا و فیلیس^۲ (۲۰۲۴) دریافتند برنامه‌های غیرمنتظره برای بازنشستگی پیامدهای فردی و اجتماعی بالایی دارد و امروزه با پدیده‌های روبه‌رو هستیم که همسران کارکنان تلاش زیادی برای تعویق بازنشستگی همسرانشان نشان می‌دهند. درعین حال چن^۳ و همکاران (۲۰۲۴) بر بهبود مزایای مالی، بامگارتنر^۴ (۲۰۲۴) بر ارتقای جایگاه سازمانی و ویسر^۵ (۲۰۲۴) بر مشوق‌های مالی و توسعه اختیارات برای ترغیب کارکنان به تعویق بازنشستگی و ادامه به کار تأکید کردند.

پویاسازی بازنشستگی^۶ در سازمان‌های ورزشی به معنای ایجاد فرصت‌هایی است که از طریق آن بازنشستگان همچنان بتوانند نقش‌های فعالی را در توسعه سازمان ایفا کنند. این مفهوم شامل برنامه‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ایفای نقش‌های مشاوره‌ای، آموزش نیروهای جوان، انتقال تجارب و مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی و توسعه‌ای می‌شود (پاک^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ارتباطات بین‌نسلی زمانی بهبود می‌یابد که بازنشستگان به‌عنوان مشاوران و راهنماهای حرفه‌ای درگیر شوند و فرصت‌هایی برای به‌کارگیری دانش و مهارت‌های خود در محیط‌های کاری داشته باشند (لی^۸ و همکاران، ۲۰۲۳).

با این وجود، چالش‌های متعددی در مسیر پویاسازی بازنشستگی در سازمان‌های ورزشی وجود دارد. بعضی از این چالش‌ها شامل نبود یک مدل مشخص برای برنامه‌ریزی و اجرای این سیاست‌ها، نگرش‌های سنتی نسبت به بازنشستگان، محدودیت‌های قانونی در استفاده از

-
1. Yunxia & Zheng
 2. Carta & Philippi's
 3. Chen
 4. Baumgartner
 5. Weiser
 6. Retirement dynamization
 7. Pak
 8. Li

نیروی انسانی بازنشسته و عدم انگیزه کافی در افراد برای ادامه تعامل با سازمان پس از بازنشستگی است (ایزدمهر و همکاران، ۲۰۲۳).

همچنین در سال‌های اخیر، با تصویب و اجرای قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان (تصویب مجلس شورای اسلامی به شماره ابلاغیه ۵۹۶/۱۳۴۲۷) در سال ۱۳۹۵، فضای تازه‌ای در نظام اداری کشور پدید آمده است که هدف آن، جوان‌گرایی، ارتقای شایسته‌سالاری و مقابله با انسداد مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی بوده است. این سیاست، در ظاهر، در راستای محور عدالت نسلی و استفاده از ظرفیت‌های جوان کشور تدوین شده است. با این حال، در عمل و به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، پیامدهای آن فراتر از جوان‌گرایی صرف بوده و به چالش‌هایی در حوزه پایداری نهادی و دانشی منجر شده است. تجربه‌های اخیر نشان داده‌اند که حذف ناگهانی مدیران و کارشناسان با سابقه، بدون جایگزینی مناسب و بدون برنامه‌ریزی برای انتقال تجربه، موجب نوعی گسست نسلی و افت شدید در پایداری سرمایه انسانی شده است. در واقع، بازنشستگی در این بستر، صرفاً یک فرآیند اداری نیست بلکه به یک مسئله راهبردی در روند توسعه پایدار سازمانی تبدیل شده است (شهلائی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ توسعه‌ای که نه تنها بر عدالت اجتماعی تأکید دارد بلکه نیازمند پایداری نهادی، تداوم یادگیری سازمانی و حفاظت از دانش و تجربه بین‌نسلی نیز هست (کیانی و همکاران، ۲۰۲۲). نبود مدل‌های جامع برای پویاسازی بازنشستگی، این خلأ را تشدید کرده است زیرا بدون سازوکاری برای حفظ ارتباط میان نسل‌ها، سازمان‌ها سرمایه دانشی خود را از دست داده و پیوستگی یادگیری و انتقال مهارت‌ها مختل می‌شود. در نتیجه، یکی از ارکان مهم توسعه پایدار، یعنی حفظ و انتقال دانش نهادی، به خطر می‌افتد. از این رو، بازنندیشی در سازوکارهای بازنشستگی و طراحی مدل‌هایی برای مشارکت فعال بازنشستگان در فرآیندهای غیررسمی مانند مشاوره، آموزش و تسهیل‌گری، نه تنها گامی در جهت عدالت بین‌نسلی است بلکه ابزاری مؤثر برای ارتقای تاب‌آوری و پایداری سازمانی به شمار می‌رود. چنین رویکردی می‌تواند به سازمان‌های ورزشی کمک کند تا در مسیر توسعه پایدار، هم بهره‌وری نیروی جوان را افزایش دهند و هم از تجربه نسل‌های پیشین برای تصمیم‌سازی و انسجام نهادی بهره‌برند. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌های ورزشی فاقد برنامه‌های مشخصی برای استفاده از توانمندی‌های بازنشستگان هستند که این امر موجب قطع ارتباط آنان با محیط‌های ورزشی و کاهش تبادل دانش بین نسل‌ها می‌شود. از منظر نظری، تقویت روابط بین‌نسلی در

سازمان‌های ورزشی نیازمند توسعه یک مدل جامع است که بتواند تعامل میان کارکنان جوان و بازنشستگان را تسهیل کند. مدل پیشنهادی باید شامل راهبردهایی برای افزایش انگیزه بازنشستگان، تغییر نگرش سازمان‌ها نسبت به اهمیت این گروه و ایجاد فرصت‌های مشارکت برای آنان باشد. در این راستا، می‌توان از نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، یادگیری سازمانی و جامعه‌شناسی ورزشی بهره گرفت تا چارچوبی علمی برای پویاسازی بازنشستگی تدوین شود. با این حال ورزش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه اجتماعی و اقتصادی، نقش گسترده‌ای در اقتصاد، سیاست و ترویج سبک زندگی سالم ایفا می‌کند (بحیرایی و همکاران، ۲۰۲۳)، 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 (اصغری و همکاران، ۲۰۲۰). با این حال پویاسازی بازنشستگی می‌تواند موجب افزایش حس ارزشمندی و مشارکت اجتماعی بازنشستگان در جامعه شود. بازنشستگان سازمان‌ها، به‌عنوان افراد باتجربه، می‌توانند نقش مؤثری در آموزش، هدایت و حمایت از نسل‌های جدید ایفا کنند. در مقابل، نادیده گرفتن آن‌ها موجب افزایش انزوای اجتماعی و کاهش کیفیت زندگی در دوران بازنشستگی می‌شود (وزنایک^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). لذا هدف از پژوهش حاضر تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ ماهیت تحلیلی - اکتشافی بوده که با رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام گردیده و روش تحلیل آن مبتنی بر روش استراوس و کوربین^۲ (۱۹۹۸) بود. این روش سه مرحله دارد: کدگذاری باز، محوری و انتخابی و شامل شش کد محوری شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است. این رویکرد به‌ویژه برای درک و تبیین مفاهیم پیچیده،

1. Woźniak
2. Strauss & Corbin

تجربیات و دیدگاه‌های افراد در زمینه‌های اجتماعی و سازمانی مناسب است (برکز و میلز^۱، ۲۰۱۵).

در ادامه، مراحل تحلیل داده‌ها مطابق با رویکرد سیستماتیک نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین در قالب نمودار توضیح داده می‌شود:

نمودار ۱. فرآیند تحلیل داده‌ها



مأخذ: استراوس و کوربین، ۱۹۹۸

نمودار ۱ بیانگر فرآیند تحلیل سه‌مرحله‌ای داده‌هاست که به صورت دستی انجام شده و منجر به طراحی مدل نهایی براساس ابعاد شش‌گانه پارادایمی گردید.

شرکت‌کنندگان این تحقیق به صورت هدفمند از میان مدیران ارشد، مدیران میانه، کارکنان بازنشسته و اساتید مدیریت ورزشی انتخاب شده‌اند که در سازمان‌های ورزشی منتخب در چند استان کشور فعال بوده‌اند. این افراد به دلیل آشنایی مستقیم یا غیرمستقیم با موضوعات مربوط به بازنشستگی و تعاملات بین‌نسلی، به‌عنوان جامعه هدف در نظر گرفته شدند، نه به صورت سراسری در سطح کشور بلکه به صورت محدود و هدفمند برای عمق‌بخشی به داده‌های کیفی. در انتخاب نمونه، از معیارهای زیر استفاده شده است:

1. Birks & Mills

۱) مشارکت در فرآیندهای بازنشستگی: نمونه‌ها باید افرادی باشند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با فرآیندهای بازنشستگی در سازمان‌های ورزشی درگیر باشند. این افراد شامل مدیران ارشد، مدیران میانه و کارکنان بازنشسته بودند که تجربیات خاصی در این زمینه داشتند.

۲) تنوع نقش‌ها و تجربیات: نمونه‌ها از سطوح مختلف سازمانی و تجربیات مختلف انتخاب شدند. این انتخاب به‌منظور دریافت دیدگاه‌های متنوع و جامع از فرآیندهای بازنشستگی و روابط بین‌نسلی بوده است.

۳) سن و مدت فعالیت: برای پوشش‌دهی به جنبه‌های مختلف روابط بین‌نسلی، افراد از گروه‌های سنی مختلف (نسل‌های جوان و بازنشسته) انتخاب شدند. این تنوع سنی به‌ویژه برای بررسی تأثیرات مختلف بر روابط بین‌نسلی اهمیت دارد.

۴) آمادگی برای مشارکت در مصاحبه‌ها: از نمونه‌هایی استفاده شد که تمایل و آمادگی کافی برای مشارکت در مصاحبه‌های عمیق و مشارکتی داشتند.

در این مطالعه، تعداد نمونه‌ها ۱۸ نفر است که شامل ۴ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های ورزشی، ۵ نفر از مدیران میانه و کارکنان فعال، ۶ نفر از بازنشستگان فعال و شاغل در سازمان‌های ورزشی و ۳ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دارای سابقه پژوهش در زمینه موضوع پژوهش است. این افراد با در نظر گرفتن معیارهای انتخاب‌شده به‌طور هدفمند برگزیده شده‌اند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. این نوع مصاحبه‌ها به محقق این امکان را می‌دهد که در عین پیروی از یک دستور مصاحبه ثابت، انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخ‌های عمیق و مفصل را فراهم آورد (کواله، ۱۹۹۶). مصاحبه‌ها به‌طور مستقیم و فردی با هر یک از مشارکت‌کنندگان انجام شد. مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۷۰ دقیقه متغیر بود. با توجه به شرایط مکانی و زمانی مشارکت‌کنندگان، ۱۲ مصاحبه به‌صورت حضوری و ۶ مصاحبه از طریق تماس تصویری در بستر اسکایپ و واتساپ انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس به‌صورت کامل مکتوب گردیدند.

در این تحقیق، برای تحلیل داده‌ها از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. پس از ضبط و مکتوب کردن مصاحبه‌ها، متن‌ها با دقت مطالعه شده و کدگذاری اولیه انجام گردید. سپس کدهای مشابه در دسته‌ها و مقوله‌های مختلف قرار گرفتند تا نتایج مهم استخراج شود. این فرآیند به صورت مستمر و با بازنگری داده‌ها و مقوله‌ها انجام شد تا دقت و اعتبار نتایج افزایش یابد.

در پژوهش‌های کیفی، ارزیابی روایی و پایایی با چهار معیار اصلی لینکن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) انجام می‌شود: باورپذیری، قابلیت اعتماد، تأییدپذیری و قابلیت انتقال. این معیارها جایگزین مفاهیم سنتی در پژوهش‌های کمی هستند و اعتبار داده‌ها را از منظر کیفی بررسی می‌کنند. در این مطالعه، برای اطمینان از کیفیت تحلیل، از راهکارهای مرتبط با هر یک از این معیارها استفاده شده است. جدول روایی و پایایی به صورت زیر در نظر گرفته شده است:

جدول ۱. روایی و پایایی

معیار	روش اجرا و توضیحات
باورپذیری	برای اطمینان از صحت و دقت یافته‌ها، از روش‌هایی مانند بررسی کدها توسط دو پژوهشگر، بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان (بازخورد اعضا) و مقایسه یافته‌ها با مبانی نظری و پیشینه استفاده شد. همچنین تحلیل‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت.
قابلیت اعتماد	برای افزایش پایداری در فرآیند پژوهش، کلیه مراحل کدگذاری و تحلیل به صورت دقیق مستندسازی شد و کدگذاری‌ها توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد. همچنین از بررسی‌های مکرر و تطبیق یافته‌ها در جلسات تخصصی استفاده شد.
تأییدپذیری	به منظور کاهش سوگیری پژوهشگر، کلیه تصمیمات تحلیلی مستند شد و داده‌ها به شکلی تحلیل شدند که قابل بازبینی و پیگیری باشند. همچنین تحلیل‌ها توسط افراد بی‌طرف مورد بازبینی قرار گرفت.
قابلیت انتقال	با ارائه توصیف دقیق از زمینه پژوهش، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، بافت سازمانی و نمونه‌ها، امکان انتقال نتایج به موقعیت‌های مشابه برای خواننده فراهم شده است. همچنین سعی شده زمینه‌های استفاده از یافته‌ها در شرایط مشابه به روشنی بیان شود.

مأخذ: لینکن و گوبا، ۱۹۸۵

یافته‌های پژوهش

جدول ۲. توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

ردیف	سن	سابقه شغلی	گروه نمونه	مسئولیت
۱	۵۲	۲۵ سال	مدیر ارشد (فدراسیون فوتبال)	مسئول تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سطح فدراسیون
۲	۵۸	۲۸ سال	مدیر ارشد (وزارت ورزش و جوانان)	مسئول نظارت کلی بر فعالیت‌های سازمان‌های ورزشی
۳	۵۰	۲۰ سال	مدیر ارشد (فدراسیون والیبال)	مسئول برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌های ورزشی
۴	۶۰	۳۰ سال	مدیر ارشد (اداره کل ورزش و جوانان استان)	مسئول هماهنگی با دیگر نهادها و سازمان‌های ورزشی
۵	۳۷	۸ سال	مدیر میانه (هیئت ورزش استان)	مسئول نظارت بر آموزش و توسعه کارکنان در هیئت ورزشی
۶	۴۰	۱۲ سال	کارکنان فعال (اداره کل ورزش و جوانان)	مسئول نظارت بر عملیات روزانه سازمان
۷	۳۳	۶ سال	مدیر میانه (فدراسیون کشتی)	مسئول هماهنگی پروژه‌های فنی و اجرایی فدراسیون
۸	۴۱	۱۰ سال	کارکنان فعال (اداره ورزش و جوانان شهرستان)	مسئول توسعه استراتژی‌های تبلیغاتی و ارتباطات
۹	۳۵	۷ سال	مدیر میانه (فدراسیون والیبال)	مسئول نظارت و اجرا در برنامه‌های ورزشی
۱۰	۶۵	۳۵ سال	بازنشسته (وزارت ورزش و جوانان)	مشاور در پروژه‌های مختلف سازمان‌های ورزشی
۱۱	۶۸	۴۰ سال	بازنشسته (فدراسیون کشتی)	مربی بازنشسته و مشاور در پروژه‌های ورزشی
۱۲	۶۲	۳۳ سال	بازنشسته (هیئت ورزش کاراته استان)	ارائه مشاوره به نسل جدید در حوزه‌های ورزشی
۱۳	۷۰	۳۸ سال	بازنشسته (فدراسیون فوتبال)	همکاری در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی
۱۴	۶۶	۳۶ سال	بازنشسته (فدراسیون والیبال)	مربی بازنشسته فدراسیون والیبال، نظارت بر برنامه‌های آموزشی در سطح فدراسیون
۱۵	۶۴	۳۴ سال	بازنشسته (اداره ورزش شهرستان)	مشاور بازنشسته

ردیف	سن	سابقه شغلی	گروه نمونه	مسئولیت
۱۶	۵۰	۱۵ سال	استاد (دانشگاه تربیت مدرس)	متخصص در مدیریت ورزشی
۱۷	۴۵	۱۲ سال	استاد (دانشگاه آزاد اسلامی)	پژوهشگر در زمینه منابع انسانی در ورزش
۱۸	۵۳	۱۸ سال	استاد (دانشگاه تهران)	پژوهشگر در زمینه منابع انسانی در ورزش

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در ادامه هر یک از ابعاد مدل داده‌بنیاد در جداول جداگانه تحلیل و کدگذاری شده است.

جدول ۳. کدگذاری شرایط علی مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در

سازمان‌های ورزشی

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
		شرایط بازنشستگی در سازمان	P1-P4-P6-P9-P13
	سیاست‌های بازنشستگی	نحوه شفافیت در فرآیندهای بازنشستگی	P2-P5-P10-P14
		میزان انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها	P3-P6-P8-P12-P15
		دسترسی به دوره‌های آموزشی برای بازنشستگان	P1-P11-P16
مدیریت منابع انسانی	فرصت‌های آموزشی برای بازنشستگان	حمایت مالی برای آموزش‌های بازنشستگان	P2-P4-P6-P9-P18
		نوع آموزش‌های تخصصی برای بازنشستگان	P5-P8-P10-P17
	مشاوره شغلی و روانشناسی برای بازنشستگان	دسترسی به مشاوره روانشناسی و شغلی	P4-P6-P9-P12-P15
		مشاوره برای بازگشت به شغل و فعالیت	P1-P5-P8-P11-P13
		مشاوره گروهی برای بازنشستگان	P2-P6-P10-P12-P17
		میزان ارتباط بین نسل‌ها در سازمان	P1-P9-P12
	تعاملات بین نسلی	فضاهای اجتماعی مشترک برای نسل‌ها	P8-P10-P16
فرهنگ سازمانی		فرهنگ همبستگی بین نسلی در سازمان	P4-P7-P9-P11-P14
		میزان اعتماد در محیط کاری	P8-P12-P17
	فضای حمایتی در سازمان	رویکرد حمایتی مدیریت نسبت به بازنشستگان	P3-P5-P10-P13-P16

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
		رویکرد همگرایی در بین نسل‌ها	P7-P9-P11-P18
	ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی	احترام به تجربیات نسل‌های مختلف	P5-P6-P8-P11-P15
		ترویج همدلی در سازمان	P3-P9-P12-P16
		مشارکت نسل‌های مختلف در فعالیت‌ها	P1-P4-P7-P10-P17
		میزان دسترسی به دوره‌های آموزشی مداوم	P5-P7-P9-P13
	برنامه‌های آموزشی مداوم	نیاز به آموزش‌های ویژه برای بازنشستگان	P2-P6-P10-P12-P14
	آموزش و توانمندسازی	میزان توانمندسازی در مهارت‌های جدید	P4-P8-P11-P15
		شبیه‌سازی تجربیات بازنشستگان برای نسل‌های جوان	P1-P6-P9-P16
	استفاده از تجربیات بازنشستگان	کار با تجربیات نسل‌های گذشته در آموزش	P7-P10-P18
		استفاده از تجربیات برای توسعه آموزش‌ها	P3-P6-P8-P11-P13
		رویکرد رهبری حمایتی نسبت به بازنشستگان	P1-P10-P14
		نحوه تصمیم‌گیری در مورد بازنشستگی	P7-P11-P16
	رهبری و مدیریت در سازمان	حمایت از مشارکت بازنشستگان در فرآیندها	P9-P12-P15
	سیاست‌گذاری و رهبری	توانمندسازی بازنشستگان برای مشارکت بیشتر	P4-P6-P8-P15
		تصمیم‌گیری مشارکتی در فرآیندهای بازنشستگی	P2-P5-P14
	شفافیت در فرآیندهای بازنشستگی	اطلاع‌رسانی شفاف در مورد سیاست‌های بازنشستگی	P1-P6-P8-P10-P18
		شفاف‌سازی سیاست‌های بازنشستگی	P2-P5-P13-P16
		آگاه‌سازی نسل‌های مختلف در خصوص بازنشستگی	P3-P6-P12-P15

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که چهار کد محوری مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، آموزش و توانمندسازی و سیاست‌گذاری و رهبری و ۳۲ کد اولیه از عوامل علی مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر:

جدول ۴. کدگذاری شرایط مداخله‌گر مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
		تغییرات اجتماعی در جوامع ورزشی	P1-P4-P9-P12
	تغییرات اجتماعی و فرهنگی	تأثیر تحولات فرهنگی بر رفتار نسل‌ها	P2-P8-P10-P14
محیط اجتماعی		چالش‌های اجتماعی بین نسل‌ها	P6-P9-P11-P15
		تأثیر رسانه‌ها بر نگرش نسل‌ها	P1-P3-P7-P9-P13
	تأثیرات رسانه‌ها	نقش رسانه‌های اجتماعی در تغییر دیدگاه‌ها	P2-P5-P10-P16
		تأثیر سیاست‌های دولتی بر بازنشستگان	P5-P7-P13
سیاست‌گذاری اجتماعی	سیاست‌های حمایتی دولت	سیاست‌های رفاهی برای حمایت از بازنشستگان	P4-P10-P16
		تأثیر قوانین بر مدیریت بازنشستگی	P6-P9-P12-P18
	قوانین و مقررات حمایتی	شفافیت در قوانین بازنشستگی	P1-P4-P12
		حمایت‌های قانونی در فرآیند بازنشستگی	P2-P8-P10-P17
	وضعیت اقتصادی در سازمان‌های ورزشی	کمبود منابع مالی در سازمان‌های ورزشی	P1-P4-P15
فرصت‌های اقتصادی	وضعیت اقتصادی در سازمان‌های ورزشی	تأثیر وضعیت اقتصادی بر کیفیت خدمات بازنشستگی	P2-P7-P13
		مشکلات اقتصادی برای بازنشستگان	P8-P10-P16
	کمک‌های مالی و حمایتی	برنامه‌های حمایتی مالی برای بازنشستگان	P1-P10-P14
		تخصیص منابع مالی به بازنشستگان	P5-P9-P11-P18

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که سه کد محوری محیط اجتماعی، سیاست گذاری اجتماعی، فرصت های اقتصادی و ۱۵ کد اولیه از عوامل مداخله گر مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان های ورزشی می باشد.

شرایط زمینه ای:

جدول ۵. کدگذاری شرایط زمینه ای مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی

در سازمان های ورزشی

کدهای مصاحبه شوندهگان	کدهای اولیه	مقوله ها	کد محوری
P1-P4-P9-P12	ساختار مدیریتی و سازماندهی سازمان		
P2-P10-P14	میزان شفافیت در سازمان	ساختار سازمانی	
P9-P11-P15	تعاملات بین مدیران و کارکنان		
P8-P9-P13	ارزش های سازمانی در تعاملات بین نسلی	بستر فرهنگی روابط	
P2-P4-P7-P11-P16	تأثیر فرهنگ سازمانی بر روابط بین نسلی	سازمانی	ویژگی های سازمانی
P3-P12-P18	پویایی فرهنگی در سازمان های ورزشی		
P1-P9-P12	شفافیت و عدالت در فرآیندهای تصمیم گیری	فرآیندهای تصمیم گیری سازمانی	
P2-P10-P15	وجود فرآیندهای مشخص برای بازنشستگان		
P4-P7-P11-P16	مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری		
P1-P3-P12	سابقه شغلی بازنشستگان		
P6-P8-P16	تجربه های فردی و اثرات آن بر روابط بین نسلی	تجربه و سابقه افراد	
P3-P5-P8-P14	آگاهی و شناخت نسل های مختلف		
P1-P2-P7-P16	انگیزه های بازنشستگان برای مشارکت در فرآیندها	انگیزه های فردی	ویژگی های فردی
P9-P12-P17	انگیزه های نسل های جوان برای یادگیری از تجربیات		
P1-P6-P9-P12	امکانات فنی برای آموزش و توسعه		
P2-P7-P10-P14	شرایط فنی و لجستیکی در اجرای برنامه ها	زیرساخت های فنی و تجهیزاتی	وضعیت محیطی و فنی
P3-P6-P11-P16	تأثیر امکانات زیرساختی بر تعاملات بین نسلی		

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کدهای اولیه	مقوله‌ها	کد محوری
P1-P4-P10-P17	فضای فیزیکی و تأثیر آن بر مشارکت نسل‌ها		
P2-P5-P12-P18	جو محیطی در سازمان‌های ورزشی	وضعیت محیطی	
P3-P8-P11-P15	وضعیت بهداشت و ایمنی در محیط کاری		
P6-P10-P14	دسترسی به منابع و تجهیزات موردنیاز		

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که سه کد محوری ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و وضعیت محیطی و فنی و ۲۱ کد اولیه از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

راهنماها:

جدول ۶. کدگذاری راهنماهای پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کدهای اولیه	مقوله‌ها	کد محوری
P1-P5-P12	استفاده بهینه از منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	
P6-P8-P14	جذب و نگهداری نیروهای متخصص		
P9-P11-P17	ارتقای مهارت‌های کارکنان		
P2-P5-P8-P13	ایجاد فرهنگ مشارکت	توسعه فرهنگ سازمانی	راهنماهای سازمانی
P6-P7-P10-P16	تقویت روحیه همکاری در سازمان		
P1-P9-P14	ترویج ارزش‌های سازمانی		
P5-P7-P10-P18	بهبود ساختار سازمانی برای همکاری بهتر	ساختار سازمانی	
P3-P9-P11-P15	شفافیت در ساختار سازمانی		
P1-P6-P9-P12	طراحی دوره‌های آموزشی ویژه بازنشستگان		
P5-P8-P11-P13	استفاده از تکنولوژی در آموزش	برنامه‌ریزی آموزشی	
P3-P9-P10-P14	دوره‌های آموزشی به‌روز		
P2-P7-P9-P16	آموزش مهارت‌های ارتباطی بین‌نسلی	توسعه مهارت‌های بین‌نسلی	راهنماهای آموزشی
P1-P8-P11-P18	ایجاد فرصت‌های آموزش برای جوانان		
P4-P8-P11-P13	شبیه‌سازی تجربیات بازنشستگان برای نسل‌های جوان		

کدهای محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شدگان
	ارتقای دانش در سازمان	آموزش‌های مداوم برای کارکنان	P3-P6-P9-P12
		تشویق به آموزش در محل کار	P4-P7-P10-P15
راهبردهای مالی	مدیریت منابع مالی	تخصیص منابع مالی برای آموزش و توسعه	P2-P4-P7-P10-P15
		تأمین منابع مالی برای برنامه‌های حمایتی	P6-P9-P14
	افزایش توان مالی سازمان	ایجاد منابع مالی پایدار برای بازنشستگان	P5-P8-P16-P18
		جذب اسپانسر و حامی مالی برای سازمان	P13-P17
راهبردهای حمایتی	پشتیبانی از بازنشستگان	راهکارهای نوین برای تأمین منابع مالی	P1-P3-P10-P12
		ارائه خدمات مشاوره‌ای و حمایتی	P5-P8-P14
	تقویت مشارکت بازنشستگان در فعالیتهای سازمانی	ایجاد محیط حمایتی برای انتقال تجربیات	P3-P6-P16
		توسعه خدمات رفاهی برای بازنشستگان	P7-P10-P13
راهبردهای ارتباطی	برنامه‌های رفاهی	تأمین امنیت شغلی و اجتماعی برای کارکنان	P1-P9-P15
		حمایت از حقوق بازنشستگان	P8-P12-P17
	تقویت ارتباطات داخلی	بهبود فرآیندهای ارتباطی در سازمان	P2-P6-P11-P16
		ایجاد کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی	P6-P9-P12
راهبردهای تکنولوژیک	استفاده از تکنولوژی برای مدیریت بازنشستگی	ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان	P7-P10-P13
		پیاده‌سازی سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت بازنشستگی	P3-P8-P10-P14
	ایجاد رویدادهای فرهنگی مشترک	استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای آموزش	P6-P9-P12
		ایجاد شبکه‌های اجتماعی سازمانی	P2-P5-P10-P13
راهبردهای رهبری و مدیریت	ایجاد رویدادهای فرهنگی مشترک	برگزاری فعالیتهای فرهنگی مشترک بین نسل‌ها	P3-P9-P11-P16
		تقویت ارزش‌های فرهنگی مشترک	P5-P8-P10-P16
	رهبری تعاملی و مشورتی	افزایش هم‌زیستی مسالمت‌آمیز در سازمان	P7-P9-P14
		استفاده از نظرات و تجربیات بازنشستگان	P8-P11-P15
رهبری و مدیریت	رهبری تعاملی و مشورتی	رهبری با مشارکت و مشورت با نسل‌های مختلف	P1-P3-P10-P14
		رهبری مبتنی بر شفافیت و انصاف	P7-P9-P13
			P3-P6-P12-P15

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که ۸ کد محوری راهبردهای سازمانی، راهبردهای آموزشی، راهبردهای مالی، راهبردهای حمایتی، راهبردهای ارتباطی، راهبردهای تکنولوژیک،

راهبردهای فرهنگی، راهبردهای رهبری و مدیریت و ۳۹ کد اولیه از راهبردهای پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

پیامدها:

جدول ۷. کدگذاری پیامدهای پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در

سازمان‌های ورزشی

کدهای مصاحبه‌شدگان	کدهای اولیه	مقوله‌ها	کد محوری
P1-P4-P6-P9-P12	افزایش همبستگی اجتماعی در سازمان	تقویت روابط بین‌نسلی	پیامدهای اجتماعی
P2-P10-P13	تبادل تجربیات و دانش بین نسل‌ها	نسلی	
P9-P11-P16	توسعه همدلی و همکاری بین نسلی	توسعه	
P1-P2-P8-P14	ترویج ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی	فرهنگ‌سازمانی	پیامدهای آموزشی
P3-P9-P10-P15	ارتقای فرهنگ تعامل و احترام در سازمان	بهبود فرآیندهای آموزشی	
P7-P9-P13	افزایش کیفیت دوره‌های آموزشی	آموزشی	
P2-P4-P10-P14	ارتقای سطح آگاهی کارکنان و بازنشستگان	تقویت ظرفیت‌های یادگیری	پیامدهای مالی
P8-P12-P16	توسعه مهارت‌های بین‌نسلی	یادگیری	
P1-P8-P17	توانمندسازی افراد در یادگیری مهارت‌های جدید	افزایش منابع مالی	
P7-P10-P15	استفاده از تجربیات برای بهبود فرآیندهای آموزشی	تخصیص بهینه منابع مالی	پیامدهای روان‌شناختی
P1-P9-P12	جذب سرمایه‌های جدید برای برنامه‌های آموزشی	مالی	
P2-P7-P10-P16	تخصیص منابع مالی به پروژه‌های حمایتی	ارتقای رضایت شغلی	
P5-P13-P17	بهبود توان مالی سازمان	مالی	پیامدهای روان‌شناختی
P5-P8-P14	تخصیص منابع برای توسعه برنامه‌های رفاهی	تقویت سلامت روانی	
P9-P11-P16	مدیریت هزینه‌ها و منابع به‌صورت کارآمد	افزایش بهره‌وری	
P2-P9-P13	افزایش انگیزه کارکنان و بازنشستگان	تقویت سلامت روانی	پیامدهای روان‌شناختی
P1-P5-P8-P12	بهبود حس تعلق به سازمان	تقویت سلامت روانی	
P2-P6-P16	کاهش استرس و اضطراب در کارکنان	افزایش بهره‌وری	
P4-P8-P11-P17	ارتقای وضعیت روانی بازنشستگان و نسل‌های جدید	تقویت سلامت روانی	پیامدهای روان‌شناختی
P1-P9-P15	ایجاد فضای روانی حمایتی در سازمان	تقویت سلامت روانی	
P1-P2-P13	افزایش انگیزه و تعهد شغلی	تقویت سلامت روانی	

کدهای مصاحبه‌شدگان	کدهای اولیه	مقوله‌ها	کد محوری
P4-P8-P10-P15	ارتقای شفافیت و اعتماد در محیط کار		پیامدهای
P2-P10-P16	کاهش نرخ ترک شغل		شغلی
P7-P9-P12	تقویت هماهنگی داخلی و عملکرد سازمانی	بهبود فرآیندهای	
P3-P8-P11-P14	ارتقای فرهنگ همکاری در میان گروه‌ها	داخلی	پیامدهای
P2-P10-P17	افزایش هم‌افزایی بین واحدها و بخش‌ها		سازمانی
P1-P3-P9-P16	تطبیق سریع‌تر با تغییرات و چالش‌ها	بهبود مدیریت	
P2-P10-P18	تسهیل در پذیرش نوآوری و تغییرات	تغییرات	
P1-P7-P10-P12	ترویج آگاهی فرهنگی بین نسل‌ها	ارتقای تبادل	
P2-P9-P14	تقویت ارزش‌های فرهنگی مشترک	فرهنگی	پیامدهای
P3-P8-P11-P15	افزایش هم‌زیستی مسالمت‌آمیز در سازمان		فرهنگی
P2-P10-P16	فضای باز برای مشارکت فرهنگی و تجربیات	ایجاد فضای	
P7-P9-P14	افزایش پذیرش تنوع فرهنگی در سازمان‌ها	فرهنگی پویا	
P1-P2-P10	استراتژی‌های بلندمدت و توسعه پایدار در سازمان		پیامدهای
P8-P11-P15	تقویت پویایی در فرآیندهای توسعه‌ای	توسعه پایدار	توسعه‌ای
P9-P10-P17	ایجاد قابلیت‌های جدید برای رشد سازمان		

مأخذ: یافته‌های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که ۸ کد محوری پیامدهای اجتماعی، پیامدهای آموزشی، پیامدهای مالی، پیامدهای روان‌شناختی، پیامدهای شغلی، پیامدهای سازمانی، پیامدهای فرهنگی و پیامدهای توسعه‌ای و ۳۶ کد اولیه از پیامدهای پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

جدول ۸. کدگذاری پدیده اصلی «پویاسازی بازنشستگی مؤثر در سازمان‌های ورزشی»

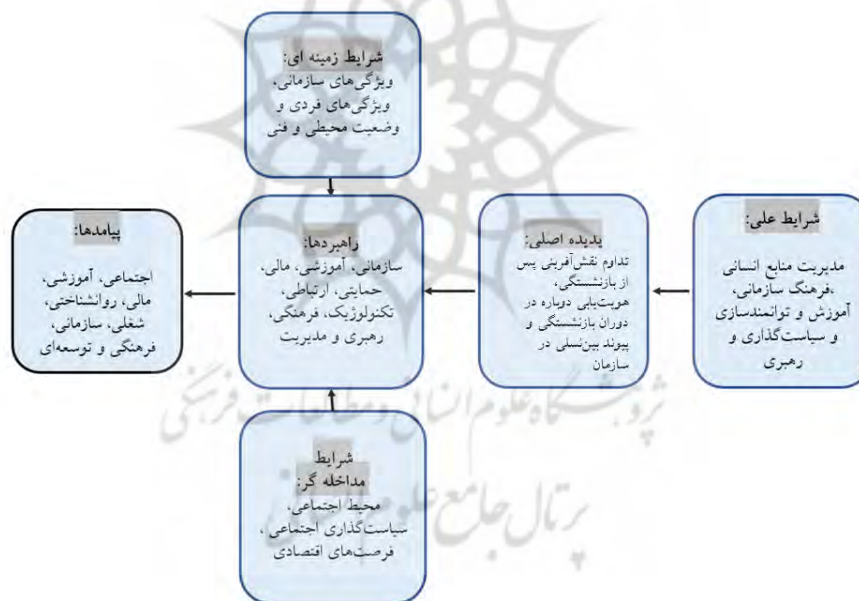
کدهای مصاحبه‌شوندگان	کد اولیه	مقوله
P9, P6, P2	استفاده از تجربیات بازنشستگان در آموزش و مشاوره	تداوم نقش‌آفرینی پس از بازنشستگی
P13, P5, P3	مشارکت در تصمیم‌سازی‌های کلان	
P7, P4	حفظ ارتباط حرفه‌ای با سازمان	
P14, P11, P1	بازتعریف نقش فردی و اجتماعی	هویت‌یابی دوباره در دوران بازنشستگی
P6, P2	تقویت عزت‌نفس و اعتماد به‌نفس	
P10, P8	یافتن معنا در فعالیت‌های جدید	

مقوله	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
	وابستگی کمتر به جایگاه شغلی پیشین	P12, P5
	تسهیل ارتباط بین نسل‌ها	P9, P3
پیوند بین‌نسلی در سازمان	انتقال تجربیات به کارکنان جوان‌تر	P14, P13, P7
	ایجاد فضای گفت‌وگو و همدلی	P6, P4, P1

مأخذ: یافته‌های پژوهش

پدیده اصلی شناسایی شده در این پژوهش، «پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی» بود که به عنوان محور مرکزی مدل پارادایمی استخراج گردید. این پدیده براساس ۳ مقوله اصلی و ۱۰ کد اولیه شناسایی شد. در ادامه مدل نهایی پژوهش در شکل شماره ۱ آورده شده است.

شکل ۱. مدل پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی مدل پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی بود. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهند که فرآیند بازنشستگی تنها به معنای

پایان فعالیت‌های شغلی افراد نیست بلکه فرصتی برای انتقال دانش، تجربیات و ارزش‌های سازمانی به نسل‌های جوان‌تر محسوب می‌شود. در این راستا، پویاسازی بازنشستگی می‌تواند به عنوان راهکاری کلیدی برای حفظ و انتقال دانش ضمنی و ارتقای تعاملات بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی مورد توجه قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در این فرآیند، مدیریت منابع انسانی است. برنامه‌ریزی و تدوین سیاست‌های مناسب برای حفظ ارتباط بازنشستگان با سازمان، ایجاد فرصت‌های مشارکتی و استفاده از ظرفیت آن‌ها به‌عنوان مشاوران سازمانی، نقش مهمی در حفظ انسجام بین‌نسلی دارد (پاک و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، فرهنگ سازمانی از دیگر مؤلفه‌های کلیدی است که می‌تواند تأثیر به‌سزایی در این زمینه داشته باشد. وجود فرهنگی که ارزش و احترام به تجربیات بازنشستگان را ترویج دهد و آن‌ها را در فرآیندهای سازمانی همچنان مؤثر نگه دارد، به شکل‌گیری تعاملات سازنده بین نسل‌ها کمک می‌کند (ویدارکو و انورالدین، ۲۰۲۲).

علاوه‌براین، آموزش و توانمندسازی بازنشستگان در زمینه‌های جدید می‌تواند آن‌ها را برای ایفای نقش‌های مشاوره‌ای و راهبردی در سازمان‌های ورزشی آماده کند. آموزش مهارت‌های دیجیتال و مدیریتی به بازنشستگان، نه تنها به افزایش احساس ارزشمندی و رضایت آنان منجر می‌شود بلکه به سازمان نیز این امکان را می‌دهد که از دانش و مهارت‌های آن‌ها در محیط‌های جدید بهره‌بردارد. سیاست‌گذاری‌های حمایتی نیز در این راستا نقش کلیدی ایفا می‌کنند. ایجاد ساختارهای قانونی و انگیزشی برای حضور فعال بازنشستگان در فعالیت‌های ورزشی و سازمانی می‌تواند ضمن ارتقای انگیزه آن‌ها، روابط بین‌نسلی را نیز تقویت کند. در این راستا لی و همکاران (۲۰۲۳) اذعان می‌دارند که اظهار بهره‌گیری از برنامه‌های دانش‌افزایی و آموزشی می‌تواند انگیزه مشارکت در انتقال دانش و تجربیات را به کارکنان سازمان در افراد در شرف بازنشستگی فراهم کند. کاس ماسون^۲ و همکاران (۲۰۲۴) نیز برنامه‌های منتورینگ^۳ را در این زمینه پیشنهاد دادند که این برنامه‌ها به‌عنوان یک رویکرد دوجانبه باعث تقویت و توانمندسازی افراد باسابقه و کم‌سابقه می‌شود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهند که پویاسازی بازنشستگی نه تنها موجب افزایش تعاملات بین نسل‌های مختلف در سازمان‌های ورزشی می‌شود بلکه از بروز شکاف‌های بین‌نسلی و

1. Widarko & Anwarodin
2. Kaas-Mason
3. Mentoring programs

از دست رفتن سرمایه‌های انسانی جلوگیری می‌کند. در این راستا سانوال و سارین^۱ (۲۰۲۱) و وزنایک و همکاران (۲۰۲۲) اظهار کردند که این فرآیند می‌تواند به ایجاد محیط کاری پویاتر، افزایش نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی به توسعه برنامه‌های هدفمند در زمینه پویاسازی بازنشستگی پرداخته و از ظرفیت‌های بازنشستگان به‌عنوان یک منبع ارزشمند در جهت رشد و توسعه سازمان استفاده کنند.

بر این اساس در پژوهش حاضر راهبردهایی چون راهبردهای سازمانی، آموزشی، مالی، حمایتی، ارتباطی، تکنولوژیک، فرهنگی، رهبری و مدیریت برای پویاسازی بازنشستگی شناسایی شد که هر یک نقش مهمی در فرآیند پویاسازی بازنشستگی ایفا می‌کنند. راهبردهای سازمانی شامل سیاست‌های درون‌سازمانی برای تعاملات بین‌نسلی و استفاده از تجربیات بازنشستگان است، راهبردهای آموزشی به ارتقای مهارت‌های بازنشستگان و آماده‌سازی آن‌ها برای ایفای نقش‌های جدید اشاره دارد، راهبردهای مالی شامل مشوق‌های اقتصادی برای حفظ ارتباط بازنشستگان با سازمان است و راهبردهای حمایتی بر تأمین نیازهای اجتماعی و روان‌شناختی بازنشستگان تمرکز دارد. راهبردهای ارتباطی به توسعه ابزارهای تعامل و تبادل دانش بین نسل‌ها می‌پردازد. راهبردهای تکنولوژیک نیز شامل بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای بهبود ارتباطات و انتقال دانش است. در نهایت، راهبردهای فرهنگی، رهبری و مدیریت به ایجاد فضایی پویا برای حفظ ارتباط میان کارکنان جوان و بازنشستگان کمک می‌کند. همسو با نتایج پژوهش حاضر، سیلوا^۲ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که برنامه‌ریزی هدفمند برای افراد بازنشسته می‌تواند در بهبود کیفیت زندگی بازنشستگان و حفظ نقش فعال آن‌ها در جامعه اثر مطلوبی بگذارد. سیاست‌های سازمانی مبتنی بر تعاملات بین‌نسلی می‌توانند از انزوای اجتماعی بازنشستگان جلوگیری کرده و از تجربیات آن‌ها در ارتقای دانش سازمانی بهره‌برند. همچنین نتایج سیویلج و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از آن است که برنامه‌های مهارت‌آموزی و یادگیری مادام‌العمر به افزایش اعتمادبه‌نفس و مشارکت اجتماعی بازنشستگان کمک می‌کند. کتلول و لام^۳ (۲۰۲۲) تأکید کرده‌اند که حمایت‌های اجتماعی و روان‌شناختی از طریق برنامه‌های مشاوره‌ای و تسهیلات

1. Sanwal & Sareen

2. Silva

3. Kettlewell & Lam

رفاهی، تأثیر مثبتی بر سلامت روان و رضایت از زندگی بازنشستگان دارد. کویتو و هلمداگ^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای بر روی بازنشستگان کشورهای اروپایی نشان دادند که سیاست‌های فرهنگی و مدیریتی که بر ارزش‌گذاری به تجارب بازنشستگان تأکید دارند، موجب افزایش حس مفید بودن و مشارکت فعال آنان در جامعه می‌شود.

بر اساس نتایج به دست آمده، پیامدهای مثبت این فرآیند شامل اجتماعی، آموزشی، مالی، روان‌شناختی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و پیامدهای توسعه‌ای بود. در زمینه پیامدهای اجتماعی می‌توان گفت این فرآیند موجب بهبود تعاملات بین‌نسلی، افزایش انسجام اجتماعی و کاهش شکاف بین کارکنان بازنشسته و نسل‌های جدید می‌شود. ارتباط مداوم بین نسل‌ها سبب می‌شود که ارزش‌ها و تجارب مفید بازنشستگان به نسل‌های بعدی منتقل شود، این نتیجه با نتایج یوان^۲ و همکاران (۲۰۲۲)، باربابلا^۳ و همکاران (۲۰۲۲) و پلاتس و گلاسر^۴ (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پیامدهای آموزشی، انتقال دانش و مهارت‌های تخصصی از بازنشستگان به کارکنان جوان، باعث افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های آموزشی سازمان می‌شود. همچنین، فرصت‌های آموزشی برای بازنشستگان نیز فراهم می‌شود تا مهارت‌های جدیدی کسب کنند و به عنوان مشاوران و مربیان ایفای نقش نمایند. این نتیجه با نتایج لی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. در زمینه پیامدهای مالی، بهره‌گیری از دانش و تجربه بازنشستگان می‌تواند به کاهش هزینه‌های جایگزینی نیروی انسانی، افزایش کارایی و جلوگیری از اتلاف منابع سازمانی کمک کند. همچنین، بازنشستگان از طریق نقش‌های مشاوره‌ای و آموزشی می‌توانند همچنان در آمد داشته باشند. این نتیجه با نتایج وانگ^۵ (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پیامدهای روان‌شناختی، ایجاد فرصت‌های مشارکتی برای بازنشستگان احساس ارزشمندی و تعلق اجتماعی را در آن‌ها تقویت می‌کند و از بروز مشکلاتی همچون افسردگی و کاهش انگیزه جلوگیری می‌کند. این نتیجه با نتایج ماسچالا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پیامدهای شغلی، پویاسازی بازنشستگی می‌تواند فرصت‌های شغلی جدیدی را برای بازنشستگان ایجاد کند و از ظرفیت آن‌ها در مشاغل هم‌چون مشاوره، تدریس، نظارت و مدیریت پروژه‌های کوتاه‌مدت استفاده نماید. این نتیجه با نتایج درازیک

1. Kuitto & Helmdag
2. Yuan
3. Barbabella
4. Platts & Glaser
5. Wang

و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پیامدهای سازمانی، سازمان‌های ورزشی می‌توانند با حفظ ارتباط با بازنشستگان، از دانش و تجارب آن‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای سیاست‌های مدیریتی استفاده کنند که این امر موجب افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمانی می‌شود. این نتیجه با نتایج درازبیک و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. در زمینه پیامدهای فرهنگی، پویاسازی بازنشستگی به حفظ و انتقال فرهنگ سازمانی کمک می‌کند و ارزش‌های حرفه‌ای و اخلاقی را از نسل‌های گذشته به نسل‌های جدید منتقل می‌سازد و در زمینه پیامدهای توسعه‌ای می‌توان گفت این فرآیند می‌تواند موجب پایداری نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی شود و به توسعه بلندمدت این سازمان‌ها کمک کند. همچنین، بهره‌گیری از تجربه و دانش بازنشستگان، زمینه را برای بهبود کیفیت خدمات ورزشی و مدیریتی فراهم می‌کند.

به‌طور کلی، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پویاسازی بازنشستگی نه تنها یک ضرورت سازمانی است بلکه ابزاری برای ارتقای تعاملات بین‌نسلی، افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی بازنشستگان محسوب می‌شود. با توجه به پیامدهای مثبت این فرآیند، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های ورزشی با تدوین برنامه‌های استراتژیک و سیاست‌های حمایتی، زمینه را برای مشارکت فعال بازنشستگان در فعالیت‌های سازمانی فراهم آورند. ایجاد ساختارهای انگیزشی، استفاده از فناوری‌های نوین برای حفظ ارتباطات و طراحی برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای از جمله اقداماتی است که می‌تواند به موفقیت این فرآیند کمک کند. بنابراین، پویاسازی بازنشستگی باید به‌عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های ورزشی در نظر گرفته شود تا از سرمایه‌های انسانی موجود به بهترین نحو ممکن استفاده شود و تعاملات بین‌نسلی در این سازمان‌ها تقویت گردد.





در انتها شایان ذکر است که 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. با این حال به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی ابزارهای دیجیتال (مانند پلتفرم‌های ارتباطی و آموزشی) برای مشارکت مستمر بازنشستگان در امور سازمانی بپردازند. آنها می‌توانند با

تمرکز بر تدوین مدل‌های اجرایی و سیاستی، زمینه‌ساز بهره‌برداری عملی و پایدار از این ظرفیت ارزشمند باشند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mahbobeh Shokohiniya		https://orcid.org/0009-0002-3749-5791
Gholamreza Khaksari		https://orcid.org/0009-0005-8905-2337
Majid Soleymani		https://orcid.org/0009-0008-6511-5569
Adel Afkar		https://orcid.org/0000-0001-7911-2512

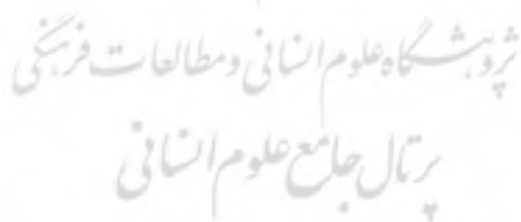
Reference

- Asghari, F., Safania, A.M., Honari, H., Bagherian, M. & Poursoltani Zarandi, H. (2020). The framework of unwillingness to retirement in sports managers. *Sport Management Journal*, 14(3), 36-20. [In Persian]
- Bahirae, R., Ghadimi, B., Amir Mazaheri, A.M., Baseri, A. & Mazaheri Tehrani, M. (2023). Presenting a sociological model of social capital among sport elites interacting with social contexts. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 22(59), 139-154. [In Persian]
- Barbabella, F., Cela, E., Socci, M., Lucantoni, D., Zannella, M. & Principi, A. (2022). Active ageing in Italy: A systematic review of national and regional policies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 600.
- Baumgartner, W.A. (2024). The exit strategy: preparing for retirement. *Thoracic Surgery Clinics*, 34 (1), 105-110.
- Berkman, L.F. & Truesdale, B.C. (2023). Working longer and population aging in the US: Why delayed retirement isn't a practical solution for many. *The Journal of the Economics of Ageing*, 24, 100438.
- Birks, M. & Mills, J. (2015). *Grounded theory: a practical guide*. Sage.
- Carta, F.D. & Philippi's, M. (2024). The forward-looking effect of increasing the full retirement age. *The Economic Journal*, 134(657), 165-192.

- Chen, H.J., Huang, S.C. & Miyazaki, K. (2024). Life expectancy, fertility, and retirement in an endogenous-growth model with human capital accumulation. *Economic Modelling*, 130, 106572.
- Ćwirlej-Sozańska, A., Widelak, M., Wiernasz, M., Wawrzykowska, I. & Turkosz, N. (2021). An assessment of the work ability, disability and quality of life of working people of pre-retirement and retirement age in Poland—a cross-sectional pilot study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(1), 69-85.
- Drazic, I., Schermuly, C.C. & Büsch, V. (2024). Empowered to stay active: psychological empowerment, retirement timing, and later life work. *Journal of Adult Development*, 31(3), 261-278.
- Ebrahimi, M. & Nasiri M. (2021). Investigating the effect of retirement age on the labor force participation rate in OECD countries. *Applied Economic Quarterly*, 11(37), 55-73. [In Persian]
- Izadmehr, S., Keshkar, S. & Saboonchi, R. (2023). Analysis of the pattern of retirement of human resources in sports with an emphasis on organizational behavior. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 10(1), 11-27.
- Kaas-Mason, S., Waddell, J., Spalding, K., Freeman, W. & Wheeler, M. (2024). Retirees paying it forward: a retiree/faculty mentorship program. *Canadian Journal of Career Development*, 23(1), 62-144.
- Kettlewell, N. & Lam, J. (2022). Retirement, social support and mental well-being: a couple-level analysis. *The European Journal of Health Economics*, 23(3), 511-535.
- Kiani, E., Rangriz, H. & Ahmadi, K. (2022). Designing a model to explain sustainable human resource management in Iranian government organizations (sociological approach). *Political Sociology of Iran*, 5(7), 178-201. [In Persian]
- Kuitto, K. & Helmdag, J. (2021). Extending working lives: How policies shape retirement and labour market participation of older workers. *Social Policy & Administration*, 55(3), 423-439.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Li, Y., Turek, K., Henkens, K. & Wang, M. (2023). Retaining retirement-eligible older workers through training participation: The joint implications of individual growth need and organizational climates. *Journal of Applied Psychology*, 108(6), 954.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

- Mirdouzandeh, S., Bagherian Farah Abadi, M., Honari, H. & Emadi, M. (2024). Human Resources Development Model of Sports Organizations Considering Metaverse Capacities. *Human Resources Management in Sports*, 12(1), 215-229. [In Persian]
- Muschalla, B. (2024). Are retired persons fitter in their psychological capacities than unemployed? A cross-sectional representative study in Germany. *BMJ open*, 14(1), e065869.
- Pak, K., Kooij, D.T., De Lange, A.H., Van den Heuvel, S. & Van Veldhoven, M.J. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311-325.
- Platts, L.G. & Glaser, K. (2024). Returns to work following retirement in Germany, Russia, and the United Kingdom. *Work, Aging and Retirement*, waae005.
- Quattrini, S., Principi, A., Lucantoni, D., Soggi, M., Fabbietti, P., Giammarchi, C. & Riccetti, F. (2024). Identifying active ageing policy needs at the Meso-Level. *Sustainability*, 16(1), 437.
- Raihan, M.M., Chowdhury, N., Chowdhury, M.Z. & Turin, T.C. (2023). Involuntary delayed retirement and mental health of older adults. *Aging & Mental Health*, 7(3), 1-9.
- Ribes, E.A. (2022). Financial planning and optimal retirement timing for physically intensive occupations. *SN Business & Economics*, 2(8), 93.
- Sanwal, T. & Sareen, P. (2021). The relevance of social intelligence for effective optimization of retirement and successful ageing. *Ageing International*, 48(1), 247-262.
- Shahlaei Bagheri, J., Honari, H., Shabani Bahar, Gh. & Hashemi Afosi, M. (2021). Presenting a model for sport.,s retirement management. *Human Resources Management in Sports*, 9(1), 1-23. [In Persian]
- Silva, I.G.P., Marquete, V.F., Lino, I.G.T., Batista, V.C., Magnabosco, G., Haddad, M.D.C.F.L. & Marcon, S.S. (2023). Factors associated with quality of life in retirement: a systematic review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 20(4), 676.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Sage.
- Wang, Y. (2024). Postponing retirement and economic growth: a politico-economic analysis. Available at SSRN 4825715.
- Weiser, L. (2024). Effectively Engaging Continuing Care Retirement/Life Plan Community Residents in Substantive

- Change Initiatives to Obtain an Acceptable Outcome* (Doctoral dissertation, *Wilmington University (Delaware)*).
- Widarko, A. & Anwarodin, M.K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Woźniak, B., Brzyska, M., Piłat, A. & Tobiasz-Adamczyk, B. (2022). Factors affecting work ability and influencing early retirement decisions of older employees: An attempt to integrate the existing approaches. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 35(5), 509.
- Yuan, B., Li, J. & Liang, W. (2022). The interaction of delayed retirement initiative and the multilevel social health insurance system on physical health of older people in China. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(1), 452-464.
- Yunxia, F. & Zheng M. (2023). Study on the impact of delaying the legal retirement age on basic endowment insurance for urban employees in China.



استناد به این مقاله: شکوهی‌نیا، محبوبه، خاکساری، غلامرضا، سلیمانی، مجید و افکار، عادل. (۱۴۰۴). تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۶(۱۵)،

۳۰۵-۳۳۵



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.