



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), 305-334

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 سازمان های ورزشی

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

محبوبه شکوهی نیا ^{id}

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

غلامرضا خاکساری* ^{id}

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

مجید سلیمانی ^{id}

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

عادل افکار ^{id}

چکیده

بازنشستگی به عنوان یکی از مراحل مهم زندگی حرفه ای، تأثیرات گسترده ای بر پویایی سازمانی و انتقال تجربیات بین نسلی دارد. هدف از این پژوهش، تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان های ورزشی است. با توجه به چالش های موجود در فرآیند بازنشستگی و نیاز به تقویت تعاملات بین نسل ها در سازمان های ورزشی، این مطالعه به دنبال شناسایی عوامل مؤثر و استراتژی های کاربردی در این زمینه می باشد. پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد با استفاده از مدل استراوس و کوربین است که شامل شش کد محوری: شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها می باشد. نمونه گیری به صورت هدفمند از ۱۸ نفر از مدیران ارشد، مدیران میانه، بازنشستگان فعال و اساتید مدیریت ورزشی صورت گرفت. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته جمع آوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری انجام شد. نتایج نشان می دهند که پویاسازی بازنشستگی، بستری مناسب برای انتقال تجربیات و تقویت روابط بین نسلی فراهم می آورد. عوامل مؤثر در این پویاسازی شامل مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، آموزش و توانمندسازی و سیاست گذاری های 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، روان شناختی، شغلی، سازمانی، فرهنگی و پیامدهای توسعه ای بود. این تحقیق می تواند به سازمان های ورزشی کمک کند تا فرآیند بازنشستگی را به طور مؤثرتری مدیریت و تقویت کنند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، تعاملات بین نسلی.

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 (سیویلر^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 به شمار 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 به‌طوری‌که 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 کشورهایی مانند 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. در عین 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، بازاندیشی 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 بهره ببرند. 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. باین حال ورزش به عنوان 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)، باین 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). باین حال پویاسازی بازنشستگی می‌تواند موجب افزایش حس ارزشمندی و مشارکت اجتماعی بازنشستگان در جامعه شود. بازنشستگان سازمان‌ها، به عنوان 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 (وژنایک^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 سه مرحله‌ای 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، به عنوان 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^۱، 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
مدیریت منابع انسانی	سیاست‌های بازنشستگی	شرایط بازنشستگی در سازمان	P1-P4-P6-P9-P13
		نحوه شفافیت در فرآیندهای بازنشستگی	P2-P5-P10-P14
		میزان انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها	P3-P6-P8-P12-P15
	فرصت‌های آموزشی برای بازنشستگان	دسترسی به دوره‌های آموزشی برای بازنشستگان	P1-P11-P16
		حمایت مالی برای آموزش‌های بازنشستگان	P2-P4-P6-P9-P18
		نوع آموزش‌های تخصصی برای بازنشستگان	P5-P8-P10-P17
فرهنگ سازمانی	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
	تعاملات بین نسلی	میزان ارتباط بین نسل‌ها در سازمان	P1-P9-P12
		فضاهای اجتماعی مشترک برای نسل‌ها	P8-P10-P16
		فرهنگ همبستگی بین‌نسلی در سازمان	P4-P7-P9-P11-P14
فضای حمایتی در سازمان	میزان اعتماد در محیط کاری	میزان اعتماد در محیط کاری	P8-P12-P17
		رویکرد حمایتی مدیریت نسبت به بازنشستگان	P3-P5-P10-P13-P16

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی		رویکرد همگرایی در بین نسل‌ها	P7-P9-P11-P18
		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
برنامه‌های آموزشی مداوم		میزان دسترسی به دوره‌های آموزشی مداوم	P5-P7-P9-P13
		نیاز به آموزش‌های ویژه برای بازنشستگان	P2-P6-P10-P12-P14
		میزان توانمندسازی در مهارت‌های جدید	P4-P8-P11-P15
		شبیه‌سازی تجربیات بازنشستگان برای نسل‌های جوان	P1-P6-P9-P16
آموزش و توانمندسازی	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
		توانمندسازی بازنشستگان برای مشارکت بیشتر	P4-P6-P8-P15
		تصمیم‌گیری مشارکتی در فرآیندهای بازنشستگی	P2-P5-P14
		اطلاع‌رسانی شفاف در مورد سیاست‌های بازنشستگی	P1-P6-P8-P10-P18
سیاست‌گذاری و رهبری		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 سیاست گذاری و رهبری و ۳۲ کد اولیه از عوامل علی مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان های ورزشی می باشد. شرایط مداخله گر:

جدول ۴. کدگذاری شرایط مداخله گر مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان های ورزشی

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

مأخذ: یافته های پژوهش

نتایج کدگذاری نشان داد که سه کد محوری محیط اجتماعی، سیاست گذاری اجتماعی، فرصت‌های اقتصادی و ۱۵ کد اولیه از عوامل مداخله‌گر مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

شرایط زمینه‌ای:

جدول ۵. کدگذاری شرایط زمینه‌ای مؤثر بر پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی

کد محوری	مقوله‌ها	کدهای اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
ویژگی‌های سازمانی	ساختار سازمانی	ساختار مدیریتی و سازماندهی سازمان	P1-P4-P9-P12
		میزان شفافیت در سازمان	P2-P10-P14
	بستر فرهنگی روابط سازمانی	تعاملات بین مدیران و کارکنان	P9-P11-P15
		ارزش‌های سازمانی در تعاملات بین نسلی	P8-P9-P13
ویژگی‌های فردی	فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی	تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر روابط بین نسلی	P2-P4-P7-P11-P16
		پویایی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی	P3-P12-P18
	تجربه و سابقه افراد	شفافیت و عدالت در فرآیندهای تصمیم‌گیری	P1-P9-P12
		وجود فرآیندهای مشخص برای بازنشستگان	P2-P10-P15
وضعیت محیطی و فنی	انگیزه‌های فردی	مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری	P4-P7-P11-P16
		سابقه شغلی بازنشستگان	P1-P3-P12
	زیرساخت‌های فنی و تجهیزاتی	تجربه‌های فردی و اثرات آن بر روابط بین نسلی	P6-P8-P16
		آگاهی و شناخت نسل‌های مختلف	P3-P5-P8-P14
	انگیزه‌های فردی	انگیزه‌های بازنشستگان برای مشارکت در فرآیندها	P1-P2-P7-P16
		انگیزه‌های نسل‌های جوان برای یادگیری از تجربیات	P9-P12-P17
		امکانات فنی برای آموزش و توسعه	P1-P6-P9-P12
		شرایط فنی و لجستیکی در اجرای برنامه‌ها	P2-P7-P10-P14
		تأثیر امکانات زیرساختی بر تعاملات بین نسلی	P3-P6-P11-P16

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

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

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

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

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

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

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 بازنشتگی مؤثر بر تقویت روابط بین‌نسلی در سازمان‌های ورزشی می‌باشد.

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

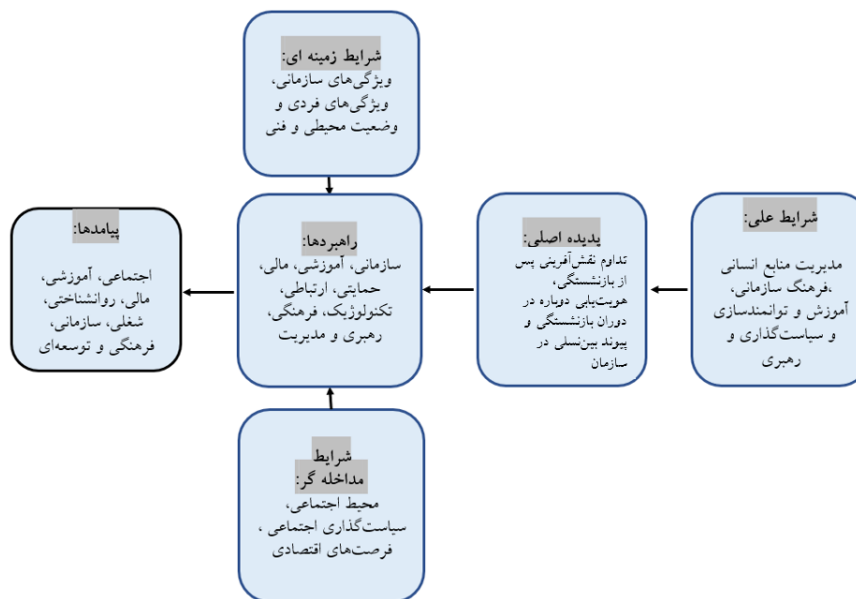
مقوله	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
تداوم نقش‌آفرینی پس از بازنشتگی	استفاده از تجربیات بازنشتگان در آموزش و مشاوره	P9, P6, P2
	مشارکت در تصمیم‌سازی‌های کلان	P13, P5, P3
	حفظ ارتباط حرفه‌ای با سازمان	P7, P4
هویت‌یابی دوباره در دوران بازنشتگی	بازتعریف نقش فردی و اجتماعی	P14, P11, P1
	تقویت عزت‌نفس و اعتماد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

مقوله	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
پیوند بین‌نسلی در سازمان	وابستگی کمتر به جایگاه شغلی پیشین	P12, P5
	تسهیل ارتباط بین نسل‌ها	P9, P3
	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 به‌عنوان 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 بازنشتگی می‌تواند به‌عنوان 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^۱، 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 بهره‌برد. 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 بازنشتگی 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 بازنشتگی پرداخته و از ظرفیت‌های بازنشتگان به عنوان 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 بازنشتگی شناسایی شد که هر یک نقش مهمی در فرآیند پویاسازی بازنشتگی ایفا می‌کنند. راهبردهای سازمانی شامل سیاست‌های درون‌سازمانی برای تعاملات بین‌نسلی و استفاده از تجربیات بازنشتگان است، راهبردهای آموزشی به ارتقای مهارت‌های بازنشتگان و آماده‌سازی آن‌ها برای ایفای نقش‌های جدید اشاره دارد، راهبردهای مالی شامل مشوق‌های اقتصادی برای حفظ ارتباط بازنشتگان با سازمان است و راهبردهای حمایتی بر تأمین نیازهای اجتماعی و روان‌شناختی بازنشتگان 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 بازنشتگان کمک می‌کند. همسو با نتایج پژوهش حاضر، سیلوا^۲ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که برنامه‌ریزی هدفمند برای افراد بازنشته می‌تواند در بهبود کیفیت زندگی بازنشتگان و حفظ نقش فعال آن‌ها در جامعه اثر مطلوبی بگذارد. سیاست‌های سازمانی مبتنی بر تعاملات بین‌نسلی می‌توانند از انزوای اجتماعی بازنشتگان جلوگیری کرده و از تجربیات آن‌ها در ارتقای دانش سازمانی بهره ببرند. همچنین نتایج سیویرلج و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از آن است که برنامه‌های مهارت‌آموزی و یادگیری مادام‌العمر به افزایش اعتماد به نفس و مشارکت اجتماعی بازنشتگان 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.

براساس نتایج به‌دست 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 به‌عنوان 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 درآمد 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 درازیک 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]
- Bahiraee, 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., Socci, 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: شکوهی نیا، محبوبه، خاکساری، غلامرضا، سلیمانی، مجید و افکار، عادل. (۱۴۰۴). تدوین الگوی پویاسازی بازنشستگی مؤثر بر تقویت روابط بین نسلی در سازمان های ورزشی. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۶(۱۵)،

۳۳۴-۳۰۵



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