

Presenting a Model of Employing Silver Labor in Iranian Public Service Management with a Grounded Theory Approach

Mersedeh Adabi*

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Hormat Asghari

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract

Iran, like many developing countries, is experiencing rapid population aging, which brings multiple economic, social, and managerial consequences. The present study aimed to develop a model for employing the silver workforce in public service management in Iran using a grounded theory approach. In terms of purpose, this study was applied-developmental and qualitative in nature. To develop the final model, the systematic grounded theory approach of Strauss and Corbin was employed. Data were collected through semi-structured interviews with 15 management experts and managers from governmental organizations until theoretical saturation was reached, and were analyzed using ATLAS.ti software. The results led to the identification of 5 main categories, 26 axial categories, and 176 initial codes. The findings indicated that the causal conditions included population aging, accumulation of experience, a shortage of the skilled workforce, economic pressure on retirees, and knowledge transfer. Contextual conditions included employment regulations, organizational culture, e-government, welfare policies, and generational differences. In contrast, intervening conditions included structural flexibility, health status, motivation, digital training, and acceptance by the younger generation. Proposed strategies included flexible employment, specialized consulting, intergenerational mentoring, digital retraining, experience banks, and reform of employment regulations. The findings

* Corresponding Author: mersedehadabi1360@iau.ac.ir

How to Cite:

Original Research

Accepted:

Review

Received:

showed that utilizing the silver workforce can help preserve knowledge capital, improve service quality, reduce generational gaps, and enhance organizational productivity.

Keywords: Silver workforce, Generation Z, Public Sector, older employees, Grounded Theory

1. Introduction

Population aging has become a major demographic trend over the past few decades, and Iran is experiencing a rapid increase in the proportion of older adults. This shift has raised the average age of the workforce and created new challenges for public service organizations. While human resource systems have traditionally focused on younger employees, international literature increasingly emphasizes the role of older and experienced workers as a “silver workforce” capable of contributing through accumulated experience and tacit knowledge. In Iran, however, most studies on aging have concentrated on health and welfare issues, and the systematic use of older workers in public service management remains under-theorized. Legal constraints, rigid retirement rules, and youth-oriented organizational cultures further limit their participation. At the same time, the digitalization of public services has increased the need for continuous learning, necessitating a reconsideration of policies toward older employees. This study aims to develop a data-driven, indigenous framework for leveraging the silver workforce in Iranian public service management to preserve knowledge capital and improve service quality.

2. Literature Review

The concept of the aging workforce refers to the growing participation of older individuals in organizational activities. The term “silver workforce” highlights that employees aged 50 and above can remain productive and valuable due to their experience and professional skills. Previous studies show that supportive policies such as flexible work arrangements, age-friendly environments, and lifelong learning can enhance older workers’ motivation and performance. At the same time, the literature notes challenges related to technological change and skill updating, which require targeted training and organizational support. In the Iranian context, research has largely overlooked the managerial and organizational dimensions of employing older workers,

underscoring the need for a context-sensitive, indigenous theoretical framework.

3. Methodology

This study is applied in purpose and qualitative in method, using grounded theory based on the Strauss and Corbin approach. Data were collected through library research and semi-structured interviews with managers from Iranian public organizations. Purposive and theoretical sampling were used, and 15 interviews were conducted until theoretical saturation was achieved. The interviews were coded through open, axial, and selective coding using ATLAS.ti software. The constant comparative method guided data analysis. To ensure rigor and reliability, indices such as Holsti's coefficient, Scott's Pi, Cohen's Kappa, and Krippendorff's Alpha were calculated, all indicating acceptable levels of agreement.

4. Results

The findings show that older workers, especially those over 50, represent a valuable source of experience, skills, and organizational knowledge. However, legal, structural, and cultural barriers limit their effective participation in public organizations. Participants emphasized the importance of flexible employment arrangements, supportive policies, and motivation factors for continued engagement. The results also highlight the need for digital skills training and for mechanisms to facilitate intergenerational knowledge transfer. Overall, the emerging framework suggests that by reforming regulations, promoting age-inclusive organizational cultures, and investing in continuous learning, public service organizations in Iran can transform the silver workforce into a strategic human capital resource.

5. Discussion

The findings indicate that older employees, especially those over 50, represent an important source of experience, skills, and organizational knowledge in Iranian public service organizations. In line with international studies, the results show that the silver workforce can contribute to service quality and knowledge transfer when supportive policies are in place. However, rigid retirement rules, legal constraints, and youth-oriented organizational cultures limit their effective participation. The study also highlights the role of health status

and motivation in older workers' willingness to remain active. Moreover, digitalization has increased the need for continuous training; targeted digital skills programs and intergenerational mentoring can reduce skill gaps and improve cooperation across age groups. Overall, the findings underscore the importance of flexible structures and age-inclusive cultures in effectively leveraging the capacities of older workers.

6. Conclusion

This study developed a data-driven and indigenous framework for employing the silver workforce in Iranian public service management. The results show that older workers can be considered strategic human capital due to their experience and tacit knowledge. At the same time, realizing this potential requires legal, structural, and cultural reforms, along with supportive human resource policies and continuous skills development. Effective use of the silver workforce can help preserve organizational knowledge, improve service quality, and enhance productivity in public organizations.



ارائه مدل به کارگیری نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران با رویکرد داده‌بنیاد

مرسده آدابی * استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

حرمت اصغری استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

ایران، همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با روند سریع سالمندی جمعیت مواجه است که پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی متعددی به همراه دارد. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل به کارگیری نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران با رویکرد داده‌بنیاد انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و از نظر ماهیت کیفی است. برای تبیین مدل نهایی از نظریه داده‌بنیاد (رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین) استفاده شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت و مدیران سازمان‌های دولتی تا رسیدن به اشباع نظری گردآوری و با نرم‌افزار ATLAS.ti تحلیل شد. نتایج به شناسایی ۵ مقوله اصلی، ۲۶ مقوله محوری و ۱۷۶ کد اولیه انجامید. یافته‌ها نشان داد شرایط علی شامل سالمندی جمعیت، انباشت تجربه، کمبود نیروی متخصص، فشار اقتصادی بازنشستگان و انتقال دانش است. شرایط زمینه‌ای شامل قوانین استخدامی، فرهنگ سازمانی، دولت الکترونیک، سیاست‌های رفاهی و تفاوت‌های نسلی و شرایط مداخله‌گر شامل انعطاف ساختاری، سلامت، انگیزش، آموزش دیجیتال و پذیرش نسل جوان بود. راهبردهای پیشنهادی شامل اشتغال منعطف، مشاوره تخصصی، منتورینگ بین‌نسلی، بازآموزی دیجیتال، بانک تجربه و اصلاح قوانین استخدامی است. نتایج نشان داد بهره‌گیری از نیروی کار نقره‌ای می‌تواند به حفظ سرمایه دانشی، ارتقای خدمات، کاهش شکاف نسلی و افزایش بهره‌وری سازمانی منجر شود.

واژگان کلیدی: نیروی کار نقره‌ای، نسل زد، خدمات عمومی ایران، کارکنان مسن، روش داده بنیاد

مقدمه

در دهه‌های اخیر، افزایش سهم جمعیت سالمندان یکی از برجسته‌ترین تحولات دموگرافیک در جهان و به‌ویژه در کشورهایی مانند ایران بوده است (Fadaei et al, 2025). ایران، همچون بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با روند سریع پیر شدن جمعیت مواجه است که پیامدهای چندسطحی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی دارد. از جمله این پیامدها، افزایش شاخص میانگین سن نیروی کار و تغییر ساختار نیروی انسانی در سازمان‌ها و نهادهای خدمات عمومی است (شرفی و همکاران، ۱۴۰۱؛ رحیمی اقدم و همکاران، ۱۴۰۴). این تحول جمعیتی موجب شده تا مفهوم نیروی کار سنتی که عمدتاً شامل نسل‌های جوان و میانسال می‌شود، با چالش‌هایی مواجه گردد و توجه سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی به قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نسل سالمندان به‌عنوان نیروی فعال، بیش از گذشته جلب شود. در ادبیات علمی بین‌المللی این پدیده با واژگانی مانند نسل مسن، سالمندان شاغلو کارکنان باتجربه شناخته می‌شود و اهمیت مسئله برای سازمان‌ها و نهادهای خدمات عمومی مورد تأکید قرار گرفته است (Laskowska & Laskowski, 2023).

در ایران، اگرچه پدیده سالمندی جمعیت و پیامدهای آن در حوزه‌های سلامت، رفاه و جمعیت‌شناسی مورد بررسی قرار گرفته است، اما موضوع استفاده سازمان‌یافته از ظرفیت‌های سالمندان در نیروی کار رسمی بخش خدمات عمومی، هنوز به‌صورت یک مدل و جامع مورد توجه پژوهشگران نبوده است (صادقی و همکاران، ۱۴۰۳). گزارش‌ها و تحلیل‌های جمعیت‌شناختی نشان می‌دهند که نسبت جمعیت سالمندان در ایران رو به رشد است و این امر نیازمند برنامه‌ریزی جدی در بخش‌های مختلف از جمله بازار کار و سیاست‌های منابع انسانی است (خیرابی و همکاران، ۱۴۰۲). پیش‌بینی‌ها حکایت از آن دارد که ایران در دهه‌های آینده به یکی از سریع‌ترین روندهای پیر شدن جمعیت در منطقه تبدیل خواهد شد، موضوعی که نیازمند بازنگری اساسی در سازوکارهای مدیریتی و استخدامی است: سالمندی فعال؛ فرصت‌های برابر برای همه سنین (بلوچی و همکاران، ۱۴۰۴).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، سالمندان شاغل به‌عنوان منبع دانشی مهم و دارای تجربه شناخته می‌شوند که می‌توانند نقش‌های کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا کنند (Sieber et al, 2025). تحلیل‌ها نشان داده‌اند که با طراحی مناسب سیاست‌ها و محیط‌های کاری، سالمندان می‌توانند نه تنها به عنوان نیروهای پشتیبان در نیروی کار باقی

بمانند، بلکه با انتقال تجربه و مهارت‌های تخصصی خود، به توسعه رقابت‌پذیری و افزایش بهره‌وری سازمانی کمک کنند (Olexová et al, 2025). به‌عنوان نمونه، شاخص‌های نوظهور در پژوهش‌های بین‌المللی مانند ابزار سنجش و ارزیابی سازمان‌ها از میزان سازگاری محیط کاری با کارکنان سالمند نشان می‌دهد که سازوکارهای سازمانی دوستانه برای کارکنان سالمند، می‌تواند مشارکت آنان را در محیط کار افزایش داده و سلامت، انگیزش و عملکرد آنان را ارتقا دهد (Malul, 2009; Larisa et al, 2026).

با این وجود، در زمینه خدمات عمومی ایران، ادبیات علمی هنوز خلأ قابل‌توجهی در تبیین نظری و کاربردی ظرفیت سالمندان فعال به‌عنوان «نیروی کار نقره‌ای» دارد. اغلب پژوهش‌ها ایرانی در حوزه سالمندی به موضوعات سلامت، کیفیت زندگی، یا نیازهای خدماتی سالمندان پرداخته‌اند، اما بحث بهره‌گیری سیستماتیک از نیروی کار سالمند در نقش‌های رسمی مدیریت و ارائه خدمات عمومی، به‌صورت یک چارچوب نظری و کاربردی بومی نشده است (شکری و همکاران، ۱۴۰۲؛ رحیمی اقدام و همکاران، ۱۴۰۴).

تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد که مواجهه با نیروی کار سالمند مستلزم سیاست‌های کلان و راهبردهای منسجم است (Egdell et al, 2020; Adeniyi, 2025). این رویکرد به‌طور خاص می‌تواند در مدیریت خدمات عمومی اهمیت یابد، زیرا این بخش از نیروی انسانی با طیف گسترده‌ای از مهارت‌ها و تجربه‌ها مواجهه است و بهره‌گیری از چنین سرمایه‌ای می‌تواند هم کیفیت ارائه خدمات را ارتقا دهد و هم به کاهش فشارهای ناشی از کمبود نیروی متخصص کمک کند (Andelka et al, 2025).

در ایران، روند سالمندی در کنار چالش‌های اقتصادی، نظام تأمین اجتماعی و ساختار حقوقی بخش دولتی، مسائلی را برای بکارگیری نیروی کار سالمند ایجاد کرده است (حاتمیان و همکاران، ۱۳۹۷). همین خلأ نظری و عملی در زمینه مدل‌های بومی برای استفاده از این ظرفیت باعث شده است که سازمان‌های خدمات عمومی نتوانند به‌صورت اثربخش از تجربه و مهارت‌های این دسته از کارکنان بهره‌برداری کنند (پوراحمدی و همکاران، ۱۴۰۴). به‌علاوه، توسعه فناوری و دیجیتالی شدن خدمات، نیازمند یادگیری مادام‌العمر و بازآموزی مداوم است؛ موضوعی که به‌ویژه برای کارکنان سالمند می‌تواند چالش‌زا باشد، اما با طراحی سیاست‌های آموزشی مناسب و سازوکارهای حمایتی قابل مدیریت است (Lloyd and Payne, 2023; Xie et al, 2023). در نهایت این پژوهش به دنبال

پاسخی برای این سوال است که ارائه مدل به کارگیری نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران با رویکرد داده‌بنیاد چگونه است؟

مبانی نظری

این پدیده که در ادبیات بین‌المللی با مفاهیمی همچون نیروی کار مسن یا کارکنان باتجربه شناخته می‌شود، به معنای حضور روزافزون افراد در سنین بالا در بازار کار و مشارکت آنان در فعالیت‌های اقتصادی است (Lössbroek et al, 2019). نیروی کار نقره‌ای مفهومی است که بر همین جریان دلالت دارد و نشان می‌دهد که افراد در سنین بالای ۵۰ سال، نه تنها می‌توانند در محیط‌های کاری فعال باقی بمانند، بلکه با توجه به تجربه و دانش ضمنی‌ای که در طول سال‌ها جمع‌آوری کرده‌اند، می‌توانند نقش‌های ارزشمندی در سازمان بازی کنند. پژوهش‌های اخیر در حوزه نیروی کار سالمند اهمیت این گروه را از دو بعد کلیدی نشان داده‌اند: ظرفیت‌های تجربه‌ای و مهارتی و ارتباط آن با نیازهای نوین بازار کار. این مطالعات تأکید دارند که سالمندان، بخصوص زمانی که آموزش‌های مناسب و فرصت‌های ارتقاء مهارتی در اختیارشان قرار گیرد، می‌توانند نه تنها دانش تخصصی خود را حفظ کنند بلکه با یادگیری مهارت‌های جدید، به بهبود کیفیت خدمات در سازمان‌ها کمک کنند (Alberti et al, 2018). زمینه نظری مدل مفهوم نیروی کار نقره‌ای در ایران باید با توجه به ویژگی‌های جمعیتی و ساختار خدمات عمومی کشور، این ظرفیت‌ها را به گونه‌ای بازتعریف کند که بتواند زمینه‌های بهره‌برداری عملی از آن را فراهم سازد (Hampel and Kunze, 2023).

در عین حال، مواجهه با نیروی کار سالمند چالش‌هایی را نیز به همراه دارد. ادبیات نشان می‌دهد که لازم است سازمان‌ها به تغییرات جسمی، شناختی و مهارتی مرتبط با پیری نیروی کار توجه کنند و سازوکارهای حمایتی، آموزش‌های تخصصی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی مناسب در محیط کار توسعه دهند. این دیدگاه چندبعدی، اساس توسعه یک مدل را فراهم می‌آورد که در آن سازمان‌ها می‌توانند نقش سازگاری با ویژگی‌های سالمندان و استفاده بهینه از تجربه آنان را در چارچوب مدیریت خدمات عمومی ایران تعریف کنند.

چارچوب نظری پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای سه نظریه اصلی شامل نظریه سرمایه انسانی، نظریه انتقال دانش و نظریه سالمندی فعال استوار است. بر اساس نظریه سرمایه انسانی، دانش، مهارت و تجربه کارکنان نوعی سرمایه ارزشمند تلقی می‌شود که می‌تواند به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی منجر گردد. (Schultz, 1961; Becker, 1964) از این منظر، کارکنان سالمند بخش مهمی از سرمایه انسانی سازمان را تشکیل می‌دهند. نظریه انتقال دانش نیز بیان می‌کند که بخش عمده‌ای از دانش سازمانی در قالب دانش ضمنی نزد کارکنان باتجربه قرار دارد و انتقال این دانش به نسل‌های جدید برای حفظ مزیت سازمانی ضروری است. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Argote & Ingram, 2000) همچنین نظریه سالمندی فعال بر مشارکت مستمر سالمندان در فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و حرفه‌ای تأکید دارد و حضور فعال آنان را عاملی برای توسعه پایدار و ارتقای کیفیت زندگی می‌داند (World Health Organization, 2002; Walker, 2002).

بر مبنای این سه دیدگاه نظری، انتظار می‌رود به کارگیری هدفمند نیروی کار نقره‌ای از طریق انتقال دانش، حفظ سرمایه انسانی و استمرار مشارکت حرفه‌ای سالمندان، موجب ارتقای کیفیت خدمات عمومی، افزایش بهره‌وری و کاهش شکاف نسلی در سازمان‌های دولتی شود.

پیشینه پژوهش

در ادامه در جدول ۱ مروری بر پیشینه تحقیق مشخص شده است:

جدول ۱. مروری بر پیشینه پژوهش

نام و سال و نویسنده	عنوان مقاله	نتیجه اصلی مقاله
مشتاق و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی کیفی نگرش شغلی نسل X و Z	توجه به تفاوت‌های نسلی در طراحی سیاست‌های منابع انسانی می‌تواند به افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و کاهش جابه‌جایی کارکنان منجر شود.

نام و سال و نویسنده	عنوان مقاله	نتیجه اصلی مقاله
	مقایسه‌ای از انتظارات و اولویت‌ها	
Li et al. (2026)	سواد دیجیتال، مشارکت کاری و سالمندی فعال	مهارت‌های دیجیتال به‌طور معنی‌داری با مشارکت شغلی سالمندان مرتبط است؛ افزایش مهارت‌های کاربردی دیجیتال می‌تواند اشتغال سالمندان را ارتقا دهد.
Kim et al. (2025)	تکامل مشاغل مناسب برای سالمندان	مشاغل سازگار با سالمندان در اقتصاد در حال پیر شدن رشد می‌کند اما روند آن آهسته‌تر از کشورهای دیگر است؛ سازگاری مشاغل برای سالمندان ضروری است.
Sieber et al (2025)	سازگاری با تغییرات جمعیتی در تدارکات؛ بررسی شیوه‌های آموزشی برای "کارکنان نقره‌ای" (سالمند) در صنعت ۴,۰	نویسندگان نشان دادند که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با بازنگری در روش‌های آموزشی و توانمندسازی خود، از تجربه و دانش "کارکنان نقره‌ای" (نیروی کار با سن بالا) در محیط‌های تکنولوژیک و پیچیده صنعت ۴,۰ بهره ببرند. هدف اصلی این مطالعه، ارائه راهکارهایی است که این کارکنان را قادر سازد تا با فناوری‌های جدید سازگار شوند و شکاف مهارتی میان نسل‌های مختلف در محیط‌های صنعتی پرسرعت امروز کاهش یابد.
OECD (2025)	چشم‌انداز اشتغال در مورد کارگران مسن	افزایش سن میانگین نیروی کار در برخی مشاغل، نیاز به سازگاری مهارت‌ها و ساختارهای کاری دارد؛ اختلافات سنی در ورود به مشاغل جدید مشهود است.
Allen (2023)	تقاضا برای کارگران مسن	تقاضا برای سالمندان شغل در حال افزایش است اما اثرات آن بر دستمزد و بهره‌وری پیچیده و نیازمند درک دقیق‌تر است.
Koji et al (2024)	بررسی سیستماتیک مشارکت کاری	منابع شغلی مناسب موجب افزایش مشارکت و انگیزش در سالمندان می‌شود؛ نیاز به سیاست‌های حمایتی برای حفظ انگیزش وجود دارد.
Laskowska et al (2023)	نسل "نقره‌ای" در محیط کار: پیامدهایی برای مدیریت پایدار	نویسندگان استدلال می‌کنند که با توجه به تغییرات جمعیتی، سازمان‌ها برای دستیابی به پایداری واقعی باید استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی خود را بازتعریف کنند تا نه تنها از تجربه و دانش ضمنی این نسل بهره‌مند

نام و سال و نویسنده	عنوان مقاله	نتیجه اصلی مقاله
	سرمایه انسانی در عصر صنعت ۵,۰	شوند، بلکه با ایجاد محیط‌های کاری فراگیر، سلامت و بهره‌وری آن‌ها را در کنار فناوری‌های پیشرفته صنعت ۵,۰ تضمین کنند.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پژوهشگران ابعاد مختلف مرتبط با نیروی کار سالمند را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی مطالعات بر تفاوت‌های نسلی و پیامدهای آن برای مدیریت منابع انسانی تمرکز کرده‌اند (مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴)، برخی دیگر نقش مهارت‌های دیجیتال در ارتقای مشارکت شغلی سالمندان را بررسی کرده‌اند (Li et al., 2026)، گروهی بر سازگاری مشاغل با سالمندان و روندهای بازار کار در جوامع سالمند تأکید داشته‌اند (Kim et al., 2025؛ OECD, 2025؛ Allen, 2023) و برخی نیز به ضرورت بازآموزی و توانمندسازی کارکنان سالمند در محیط‌های فناورانه و صنعت ۴,۰ پرداخته‌اند (Sieber et al., 2025). همچنین مطالعاتی بر نقش منابع شغلی و سیاست‌های حمایتی در افزایش انگیزش و مشارکت کاری سالمندان تأکید کرده‌اند (Koji et al., 2024). با وجود ارزشمند بودن این مطالعات، چند خلأ مهم در ادبیات پژوهش مشاهده می‌شود. نخست آنکه مطالعات پیشین عمدتاً بر یک یا چند عامل خاص مؤثر بر اشتغال سالمندان تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی به تبیین همزمان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای به کارگیری نیروی کار نقره‌ای پرداخته است. دوم آنکه بخش عمده پژوهش‌های موجود در بسترهای اقتصادی، صنعتی یا بازار کار انجام شده‌اند و مدل جامعی برای بهره‌گیری از نیروی کار نقره‌ای در سازمان‌های خدمات عمومی ارائه نکرده‌اند. سوم آنکه اگرچه در پژوهش‌های داخلی به روند سالمندی جمعیت و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی آن توجه شده است، اما چگونگی استفاده سازمان‌یافته از ظرفیت دانشی، تجربی و حرفه‌ای سالمندان در دستگاه‌های خدمات عمومی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت، مرور ادبیات نشان می‌دهد که اغلب مطالعات پیشین با رویکردهای توصیفی یا کمی انجام شده‌اند و مدل بومی مبتنی بر تجربه خبرگان و مدیران برای تبیین سازوکار به کارگیری

نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران ارائه نشده است. بنابراین، خلأ اصلی موجود در ادبیات پژوهش، فقدان یک مدل بومی و داده‌بنیاد برای تبیین فرایند به کارگیری نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران است؛ مدلی که بتواند شرایط شکل‌گیری این پدیده، راهبردهای اجرایی و پیامدهای آن را به صورت یکپارچه تبیین کند.

روش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی-توسعه‌ای بوده و از نظر ماهیت، در زمره مطالعات کیفی قرار می‌گیرد. در این مطالعه برای تبیین مدل نهایی، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد (رویکرد نظام‌مند/اشتراوس و کوربین) استفاده شده است. با استفاده از روش‌های مختلف گردآوری داده‌ها نظیر روش مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی منابع و متون تخصصی و همچنین مصاحبه نیمه ساختاریافته رعایت گردید.

مشارکت‌کنندگان بالقوه آن، کلیه مدیران سطوح مختلف سازمان‌های دولتی ایران بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و افرادی انتخاب شدند این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند.

در این پژوهش مآخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است به طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری مصاحبه به مصاحبه داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردد و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار می‌گردد و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۵ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت؛ لازم به ذکر است که متراکم و اشباع شدن طبقات محوری بر اساس نمونه‌گیری نظری انجام می‌گردد به طوری که با انجام مصاحبه با جامعه آماری پژوهش تا جایی ادامه می‌یافت که مفاهیم آن مقوله متراکم و غنی شود به عنوان مثال با ۸ مصاحبه اول که انجام گردید مقوله نوع تغییر متراکم شد در مقوله‌های دیگر مانند نتایج و پیامدها، داده‌ها کافی نبود به همین دلیل مصاحبه‌ها بر اساس نمونه‌گیری نظری ادامه پیدا کرد تا مقوله مورد نظر اشباع شود. تا مصاحبه ۱۵ مصاحبه‌ها به اشباع نظری رسیدند. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود.

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق گراندد تئوری در نرم‌افزار ATLAS TI استفاده شد. بر اساس سؤالات زیر از افراد انتخاب‌شده در نمونه کیفی مصاحبه انجام‌شده است:

۱. لطفاً تجربه کاری خود را در سازمان توضیح دهید و نقش‌هایی که در سال‌های اخیر داشتید را بیان کنید.
۲. به نظر شما چه مهارت‌ها و دانش‌هایی دارید که برای سازمان ارزشمند است؟
۳. چه چالش‌هایی در ادامه فعالیت حرفه‌ای خود با آن مواجه شده‌اید؟
۴. آیا تجربه شما می‌تواند به آموزش یا مشاوره کارکنان جوان کمک کند؟ چگونه؟
۵. چه عواملی باعث شده است که شما علاقه‌مند به ادامه فعالیت یا بازگشت به کار باشید؟
۶. چه انگیزه‌هایی (مالی، اجتماعی، هویتی یا حرفه‌ای) برای فعالیت شما مهم هستند؟
۷. چه محدودیت‌ها یا موانعی در استخدام مجدد یا مشارکت سالمندان مشاهده می‌کنید؟
۸. چه سیاست‌ها یا تغییراتی می‌تواند باعث تسهیل به کارگیری نیروی کار نقره‌ای شود؟
۹. چه نوع حمایت‌های آموزشی یا مهارتی برای کارکنان سالمند ضروری است؟
۱۰. چه مشکلات یا فرصت‌هایی برای همکاری بین نسلی در سازمان می‌بینید؟
۱۱. چه مهارت‌های دیجیتال یا فناوری جدید برای ادامه فعالیت شما ضروری است؟
۱۲. به کارگیری نیروی کار نقره‌ای چه نتایج و دستاوردهایی برای سازمان به همراه خواهد داشت؟
۱۳. حضور کارکنان سالمند چه تأثیری بر کیفیت خدمات، انتقال دانش، بهره‌وری و روابط بین نسلی در سازمان دارد؟

توصیف آماری مشخصات مشارکت‌کنندگان بخش میدانی در جدول ۲ ارائه‌شده است:

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی

دسته‌بندی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	آقا	۱۲	۸۰٪
	خانم	۳	۲۰٪
سن	۳۰-۴۰	۲	۱۳,۳۳٪
	۴۰-۵۰	۵	۳۳,۳۳٪
	۵۰-۶۰	۶	۴۰٪
	بالای ۶۰	۲	۱۳,۳۳٪
تحصیلات	دکتری	۹	۶۰٪
	کارشناسی ارشد	۵	۳۳,۳۳٪
	کارشناسی	۱	۶,۶۷٪
	مجموع	۱۵	۱۰۰

مطابق با فراوانی مشاهده‌شده در اعضای نمونه مشارکت‌کننده در پژوهش کیفی، ۸۰٪ مشارکت‌کنندگان را آقایان و ۲۰٪ را نیز خانم‌ها تشکیل می‌دهند. مطابق با فراوانی مشاهده‌شده در اعضای نمونه مشارکت‌کننده در پژوهش کیفی، ۴۰٪ بین ۵۰-۶۰ سال و ۳۳,۳۳٪ بین ۴۰-۵۰ سال و ۱۳,۳۳٪ بالای ۶۰ سال و ۱۳,۳۳٪ بین ۳۰-۴۰ سال، سن مشارکت‌کنندگان را تشکیل می‌دهند. مطابق با فراوانی مشاهده‌شده در اعضای نمونه مشارکت‌کننده در پژوهش کیفی ترکیب وضعیت تحصیلی آنان از ۶۰٪ دکتری ۳۳,۳۳٪ تحصیلات کارشناسی ارشد و ۶,۶۷٪ کارشناسی تشکیل شده است.

یافته‌ها

در این قسمت داده‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل می‌شوند تا از طریق فرآیندی سیستماتیک و تدریجی، نظریه‌ای به طور کاملاً داده بنیاد پدیدار شود. گراند تئوری به محققان اجازه می‌دهد که به طور هم‌زمان داده‌ها را جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر کنند و به صورت پیوسته بین داده‌ها و نظریه بازخورد ایجاد کنند. یکی از ویژگی‌های مهم گراند تئوری این است که فرآیند تحقیق در آن انعطاف‌پذیر است و محقق به طور مستمر بین داده‌های جدید و تحلیل‌های اولیه تعامل دارد. این روش به محققان این امکان را می‌دهد که

تئوری‌های قابل اعتماد واقع‌گرا را بر اساس داده‌های واقعی توسعه دهند. در این تکنیک، از روش‌های نمونه‌گیری نظری استفاده می‌شود تا داده‌ها به صورت گسترده و عمیق جمع‌آوری شوند و به تکمیل نظریه کمک کنند. همچنین، تکنیک‌های اعتبارسنجی مانند مقایسه مستمر و بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌ها در داده‌ها استفاده می‌شود تا دقت و صحت نظریه تقویت شود. به منظور کدگذاری باز، تمامی مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Atlasti وارد شدند. بررسی‌های لازم انجام‌شده و کدهای موردنظر استخراج شدند. برچسب‌گذاری کدها با استناد به مصاحبه‌ها انجام‌شده است و محقق سعی کرده است تا حد ضرورت به بینش افراد نسبت به پاسخ‌داده‌شده پایبند باشد تا از هرگونه سوگیری احتمالی و ناخواسته تا حد امکان جلوگیری شود. محقق در تمام فرایندهای کدگذاری‌ها به حساسیت نظری که از اصول تحقیق نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است پایبند بوده است و این کار را جهت غنای هرچه بیشتر تحقیق انجام داده است. در جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده مشخص شده است.

- کدگذاری باز

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب مضامین مشخص شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمین کلی ترکیب شوند. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم‌معنی، شاخص‌های استخراج شده از متون مصاحبه‌ها مقوله‌بندی می‌شوند.

جدول ۳- کدگذاری اولیه (باز) متون مصاحبه‌های پژوهش

ردیف	مفاهیم اولیه	کدگذاری اولیه (باز)	نمونه متن مصاحبه
۱	فشار بر کارکنان موجود	تعدد مسئولیت‌های نیروی کار فعالی	کار فعلی در بخش خدمات عمومی، به‌طور مستمر با فشار شغلی ناشی از حجم بالای وظایف و تعدد مسئولیت‌های سازمانی مواجه است
۲	کاهش قدرت خرید پس از بازنشستگی	کاهش سطح رفاه پس از خروج از کار	پس از دوران بازنشستگی، سطح مستمری دریافتی با هزینه‌های معیشتی و سبب مخارج روزمره

تناسب نداشته و منجر به کاهش رفاه

اقتصادی بازنشستگان می گردد

۳ نیاز به درآمد مکمل روی آوردن به کارهای بخش قابل توجهی از بازنشستگان، پروژه ای کوتاه مدت به دلیل ضرورت تأمین منابع مالی، ناگزیر به مشارکت در بازار کار ثانویه یا پذیرش پروژه های کوتاه مدت می باشند

۴ دغدغه تأمین مالی ناتوانی در مدیریت هزینه های این گروه همواره با ناامنی اقتصادی زندگی روزمره جاری و چالش های جدی در مدیریت هزینه های ضروری و جاری زندگی مواجه هستند

۵ تمایل به ادامه اشتغال اشتیاق برای حفظ ارتباط بسیاری از بازنشستگان همچنان از ظرفیت های تخصصی و تجارب ارزشمندی برخوردار بوده و انگیزه ی بالایی برای تداوم مشارکت های حرفه ای دارند.

۶ خطر از دست رفتن خروج دانش ضمنی به همراه خروج نیروی کار خبره از سازمان، تجربه سازمانی بازنشسته منجر به از دست رفتن بخش گسترده ای از دانش ضمنی و تجارب حرفه ای انباشته شده می گردد

۷ نیاز به فقدان سازوکار انتقال پست به جانشین پروری نوپایان طراحی و اجرای سازوکارهای نظام مند برای جانشین پروری جهت جایگزینی بهینه نیروهای نوپا با کارکنان خبره، ضرورتی اجتناب ناپذیر است

۸ آموزش نسل جدید نیاز نیروهای جدید به نسل جدید کارکنان نیازمند مهارت آموزی عملی بهره گیری از انتقال دانش، کسب مهارت های عملی و یادگیری

تجارب ارزشمند خبرگان سازمانی

است

۹	تداوم استانداردهای	لزوم جلوگیری از افت کیفیت	به منظور پیشگیری از افت کیفیت
کاري	خدمات	خدمات و حفظ تداوم عملیاتی،	حفظ و نهادینه سازی استانداردها و
		رویه های اجرایی تثبیت شده الزامی	است

- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله، با غربالگری، حذف کدهای تکراری و یکپارچه نمودن کدهای هم معنی، شاخص های استخراج شده از متون مصاحبه ها مقوله بندی می شوند. ارتباط سایر طبقه ها با طبقه محوری در شش عنوان می تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای و پیامدها (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). لذا از کلیه شاخص های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله های اصلی و فرعی پرداخته شده است. در ادامه، موارد مذکور در جداول جداگانه ارائه گردیده است.

جدول ۴- ابعاد، مقوله اصلی و شاخص های پژوهش

ابعاد	مقوله اصلی	شاخص ها
بعد کلان محیطی	سالمندی جمعیت کشور	افزایش نسبت سالمندان در نیروی کار- طولانی تر شدن سن بازنشستگی- نیاز به مشارکت فعال سالمندان- فشار بر نظام خدمات عمومی
	سیاست های رفاه سالمندان	مستمری و حمایت مالی- برنامه های مراقبت اجتماعی- انگیزه های بازنشستگی فعال- حمایت از اشتغال مجدد
بعد سازمانی	انباشت تجربه تخصصی	دانش ضمنی کارکنان ارشد- مهارت های تخصصی حرفه ای- حافظه سازمانی ارزشمند- سابقه تصمیم گیری مدیریتی

کمبود کارشناسان کلیدی-رقابت با بخش خصوصی- ناکافی بودن آموزش نیروی جوان-فشار بر کارکنان موجود	کمبود نیروی متخصص
خطر از دست رفتن تجربه سازمانی-نیاز به جانشین پروری- آموزش نسل جدید کارکنان-تداوم استانداردهای کاری	ضرورت انتقال دانش
قراردادهای پاره وقت-ساعات کاری منعطف-شیوه های مشاوره ای-کاهش سلسله مراتب سخت	انعطاف ساختار مدیریتی
استفاده بهینه از نیروی کار-کاهش خطا و دوباره کاری- بهبود عملکرد تیمی	افزایش بهره وری سازمانی
ثبت دانش ضمنی-مستندسازی فرآیندهای کاری- دسترسی آسان برای کارکنان جدید-حفظ استانداردهای کاری-کاهش وابستگی به فرد	بانک تجربه سازمانی
بهبود استانداردهای کاری-افزایش دقت و صحت خدمات-رضایت مراجعان و کارکنان	ارتقای کیفیت خدمات
ساعات کاری کوتاه تر-امکان پروژه ای کار کردن- کاهش فشار شغلی-ترکیب با بازنشتگی-افزایش مشارکت سالمندان	اشتغال پاره وقت انعطاف پذیر
ارائه راهنمایی مدیریتی-انتقال دانش تخصصی-بهره گیری از تجربه بازنشستگان-مشاوره به تیم های جوان-حل مسائل سازمانی پیچیده	نظام مشاوره تخصصی
کاهش قدرت خرید پس از بازنشستگی-نیاز به درآمد مکمل-دغدغه تأمین مالی زندگی روزمره-تمایل به ادامه اشتغال	فشار اقتصادی بازنشتگان
تعامل نسل های جوان و قدیمی-انتقال مهارت بین نسلی- کاهش تعارض نسلی	کاهش شکاف نسلی
همکاری با کارکنان جوان-حمایت نسلی و مربیگری- کاهش مقاومت نسلی-تعامل میان نسلی مثبت	پذیرش نسل جوان
سبک های کاری متفاوت-انتظارات متفاوت از مدیریت- تعارض یا همکاری بین نسل ها-انتقال دانش بین نسلی	تفاوت های نسلی کارکنان

بعد اقتصادی

بعد اجتماعی و فرهنگی

اولویت نسل جوان-نگرش نسبت به بازنشستگان-مقاومت در برابر تغییر-پذیرش محدود سالمندان	فرهنگ سازمانی سن محور	
رابطه استاد-شاگرد بین نسلی-انتقال تجربه عملی-حمایت توسعه حرفه‌ای کارکنان جوان-تقویت تعامل نسلی-ایجاد شبکه‌های ارتباطی سازمانی	برنامه منتورینگ بین نسلی	
سلامت جسمی مطلوب-توانایی روانی و ذهنی-مقاومت در برابر استرس-آمادگی برای فعالیت حرفه‌ای	وضعیت سلامت فردی	بعد ویژگی‌های فردی
انگیزه مالی-انگیزه هویتی و حرفه‌ای-علاقه به اثرگذاری سازمانی-تمایل به انتقال تجربه	انگیزش مشارکت مجدد	
افزایش حس تعلق سازمانی-انگیزه و تعهد کاری-تقویت حس ارزشمندی فردی	تقویت هویت حرفه‌ای	
دوره‌های مهارت فناوری-یادگیری ابزارهای آنلاین-توانمندسازی کارکنان قدیمی-بروزرسانی دانش سازمانی	آموزش مهارت دیجیتال	بعد دانشی و آموزشی
رابطه استاد-شاگرد بین نسلی-انتقال تجربه عملی-حمایت توسعه حرفه‌ای کارکنان جوان-تقویت تعامل نسلی-ایجاد شبکه‌های ارتباطی سازمانی	برنامه منتورینگ بین نسلی	
نیاز به مهارت دیجیتال-ابزارهای خدمات آنلاین-آموزش کارکنان قدیمی-به‌روزرسانی فرآیندها	توسعه دولت الکترونیک	
انتقال تجربه سازمانی-مستندسازی دانش ضمنی-حفظ مهارت‌های کلیدی	حفظ سرمایه دانشی	
محدودیت جذب مجدد-قوانین بازنشستگی سختگیرانه-قراردادهای رسمی ثابت-فرآیندهای طولانی اداری	قوانین استخدامی دولتی	بعد قانونی و ساختاری
امکان تمدید قرارداد بازنشستگان-انعطاف در ساعات و نوع استخدام-کاهش محدودیت قانونی-تسهیل ورود مشاوران ارشد-ایجاد رویه‌های حمایتی سازمانی	اصلاح مقررات استخدامی	

- مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، علی، مداخله گر، راهبرد و پیامدها

براساس نتایج کدگذاری ثانویه پژوهش، شاخص‌های زیر به عنوان مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، علی، مداخله گر، راهبرد و پیامدها انتخاب شدند.

جدول ۵- مقوله‌های شرایط زمینه‌ای، علی، مداخله گر، راهبرد و پیامدها

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
شرایط علی	سالمندی جمعیت کشور	افزایش نسبت سالمندان در نیروی کار
		طولانی تر شدن سن بازنشستگی
		نیاز به مشارکت فعال سالمندان
		فشار بر نظام خدمات عمومی
	انباشت تجربه تخصصی	دانش ضمنی کارکنان ارشد
		مهارت‌های تخصصی حرفه‌ای
		حافظه سازمانی ارزشمند
		سابقه تصمیم‌گیری مدیریتی
	کمبود نیروی متخصص	کمبود کارشناسان کلیدی
		رقابت با بخش خصوصی
فشار اقتصادی بازنشتگان	فشار اقتصادی	ناکافی بودن آموزش نیروی جوان
		فشار بر کارکنان موجود
		کاهش قدرت خرید پس از بازنشستگی
		نیاز به درآمد مکمل
	بازنشتگان	دغدغه تأمین مالی زندگی روزمره
		تمایل به ادامه اشتغال
		خطر از دست رفتن تجربه سازمانی
		نیاز به جانشین‌پروری
شرایط زمینه‌ای	ضرورت انتقال دانش	آموزش نسل جدید کارکنان
		تداوم استانداردهای کاری
		محدودیت جذب مجدد
		قوانین بازنشستگی سختگیرانه
	قوانین استخدامی دولتی	قراردادهای رسمی ثابت
		فرآیندهای طولانی اداری
		اولویت نسل جوان

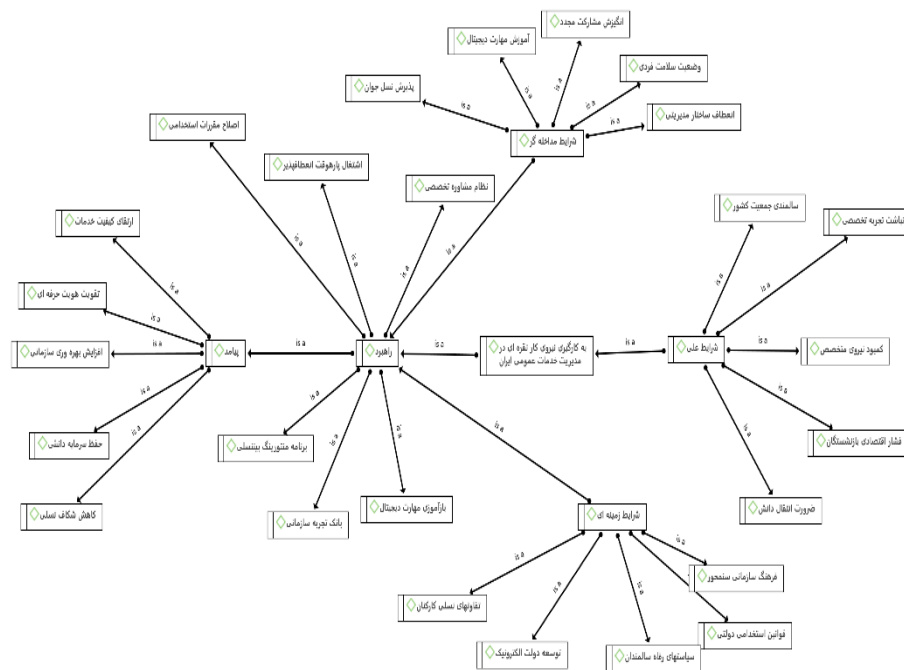
پارادایم	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
	فرهنگ سازمانی	نگرش نسبت به بازنشستگان
		مقاومت در برابر تغییر
		پذیرش محدود سالمندان
		نیاز به مهارت دیجیتال
	توسعه دولت الکترونیک	ابزارهای خدمات آنلاین
		آموزش کارکنان قدیمی
		به روزرسانی فرآیندها
		مستمری و حمایت مالی
	سیاست های رفاه سالمندان	برنامه های مراقبت اجتماعی
		انگیزه های بازنشستگی فعال
		حمایت از اشتغال مجدد
		سیک های کاری متفاوت
	تفاوت های نسلی کارکنان	انتظارات متفاوت از مدیریت
		تعارض یا همکاری بین نسل ها
		انتقال دانش بین نسلی
		قراردادهای پاره وقت
	شرایط مداخله گر	ساعات کاری منعطف
		شیوه های مشاوره ای
		کاهش سلسله مراتب سخت
		مدیریتی
	وضعیت سلامت فردی	سلامت جسمی مطلوب
		توانایی روانی و ذهنی
		مقاومت در برابر استرس
		آمادگی برای فعالیت حرفه ای
	انگیزش مشارکت مجدد	انگیزه مالی
		انگیزه هویتی و حرفه ای
		علاقه به اثرگذاری سازمانی
		تمایل به انتقال تجربه

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
	آموزش مهارت دیجیتال	دوره های مهارت فناوری
		یادگیری ابزارهای آنلاین
		توانمندسازی کارکنان قدیمی
		بروزرسانی دانش سازمانی
	پذیرش نسل جوان	همکاری با کارکنان جوان
		حمایت نسلی و مربیگری
		کاهش مقاومت نسلی
		تعامل میان نسلی مثبت
راهبرد	اشتغال پاره وقت انعطاف پذیر	ساعات کاری کوتاه تر
		امکان پروژه ای کار کردن
		کاهش فشار شغلی
		ترکیب با بازنشستگی
	نظام مشاوره تخصصی	افزایش مشارکت سالمندان
		ارائه راهنمایی مدیریتی
		انتقال دانش تخصصی
		بهره گیری از تجربه بازنشستگان
	برنامه منتورینگ بین نسلی	مشاوره به تیم های جوان
		حل مسائل سازمانی پیچیده
		رابطه استاد شاگرد بین نسلی
		انتقال تجربه عملی
	بازآموزی مهارت دیجیتال	حمایت توسعه حرفه ای کارکنان جوان
		تقویت تعامل نسلی
		ایجاد شبکه های ارتباطی سازمانی
		دوره های آموزش فناوری
		یادگیری ابزارهای آنلاین
		توانمندسازی کارکنان ارشد
		ارتقای مهارت های نرم افزاری

پارادایم	مقوله اصلی	مقوله های فرعی
		بهبود انطباق با تغییرات محیطی
	بانک تجربه	ثبت دانش ضمنی
	سازمانی	مستندسازی فرآیندهای کاری
		دسترسی آسان برای کارکنان جدید
		حفظ استانداردهای کاری
		کاهش وابستگی به فرد
	اصلاح مقررات	امکان تمدید قرارداد بازنشستگان
	استخدامی	انعطاف در ساعات و نوع استخدام
		کاهش محدودیت قانونی
		تسهیل ورود مشاوران ارشد
		ایجاد رویه های حمایتی سازمانی
پیامد	حفظ سرمایه دانشی	انتقال تجربه سازمانی
		مستندسازی دانش ضمنی
		حفظ مهارت های کلیدی
	ارتقای کیفیت	بهبود استانداردهای کاری
	خدمات	افزایش دقت و صحت خدمات
		رضایت مراجعان و کارکنان
	کاهش شکاف	تعامل نسل های جوان و قدیمی
	نسلی	انتقال مهارت بین نسلی
		کاهش تعارض نسلی
	افزایش بهره وری	استفاده بهینه از نیروی کار
	سازمانی	کاهش خطا و دوباره کاری
		بهبود عملکرد تیمی
	تقویت هویت	افزایش حس تعلق سازمانی
	حرفه ای	انگیزه و تعهد کاری
		تقویت حس ارزشمندی فردی

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است:

شکل ۱. مدل داده بنیاد به کارگیری نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران
(خروجی نرم افزار ATLAS.TI)



به منظور اطمینان از دقت و قابلیت اعتماد تحلیل‌های صورت گرفته در مرحله کدگذاری، از شاخص «توافق بین کدگذاران» استفاده شد. این رویکرد به ویژه در مطالعات کیفی که از راهبرد تحلیل محتوا یا رویکردهای نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد بهره‌می‌برند، ابزاری کلیدی برای سنجش ثبات و همسویی میان کدهای استخراج‌شده توسط پژوهشگر و سایر کدگذاران همکار محسوب می‌شود. استفاده از این شاخص‌ها نشان‌دهنده دقت نظر در فرآیند مقوله‌بندی و کاهش سوگیری‌های احتمالی در تفسیر داده‌های کیفی است. از چهار معیار کمی برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شده است: ضریب هولستی، ضریب پی اسکات، شاخص کاپای کوهن و آلفای کرپیندروف.

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی یا «درصد توافق مشاهده شده» ۰/۸۶۵ بدست آمده است که مقدار قابل توجهی است. با توجه به ایراداتی که به روش هولستی وارد است شاخص پی-اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۸۰۵ بدست آمده است. چهارمین شاخص برآورد اعتبار تحقیقات کیفی شاخص کاپای کوهن است. شاخص کاپای کوهن در این مطالعه ۰/۸۴۴ بدست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۲۴ برآورد گردیده است.

بحث و نتیجه‌گیری

سالمندی جمعیت و افزایش سهم افراد بالای ۵۰ سال در ترکیب نیروی انسانی، هم‌زمان با تشدید نیاز سازمان‌های دولتی به تجربه و مهارت‌های تخصصی و نیز گسترش دولت الکترونیک، مسئله «نیروی کار نقره‌ای» را به یکی از موضوعات مهم مدیریت خدمات عمومی تبدیل کرده است. ادبیات پژوهش نیز این پدیده را از زوایای مختلف بررسی کرده است؛ از جمله توجه به تفاوت‌های نسلی در سیاست‌های منابع انسانی (مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴)، نقش مهارت‌های دیجیتال در مشارکت شغلی سالمندان (Li et al., 2026)، سازگاری مشاغل با سالمندان و روندهای بازار کار در جوامع پیرشونده (Kim et al., 2025؛ OECD, 2025؛ Allen, 2023)، ضرورت بازآموزی و توانمندسازی در محیط‌های فناورانه و صنعت ۴,۰ (Sieber et al., 2025) و نقش سیاست‌های حمایتی در انگیزش و مشارکت کاری سالمندان (Koji et al., 2024). با این حال، همان‌گونه که در مرور ادبیات نیز تصریح شده، بخش عمده این مطالعات یا تک‌بعدی‌اند یا در بسترهای اقتصادی/بازار کار انجام شده‌اند و کمتر به ارائه الگویی بومی و یکپارچه برای سازمان‌های خدمات عمومی پرداخته‌اند؛ در حالی که در ایران نیز خلأ توجه سازمان‌یافته به بهره‌گیری از ظرفیت دانشی و حرفه‌ای سالمندان در دستگاه‌های خدمات عمومی گزارش شده است. لذا پژوهش حاضر با تمرکز بر مفهوم «نیروی کار نقره‌ای» (افراد ۵۰ سال به بالا) به یکی از چالش‌های رو به گسترش حکمرانی منابع انسانی در ایران می‌پردازد. یافته‌های پژوهش حاضر

نشان می‌دهد سالمندان شاغل، به‌ویژه افراد بالای ۵۰ سال، واجد سرمایه‌های دانشی و تجربه‌ای‌اند که می‌تواند در سازمان‌های دولتی به اشتراک گذاشته شود و در بهبود عملکرد و کیفیت خدمات نقش آفرین باشد. این نتیجه با ادبیات بین‌المللی همسو است که نیروی کار سالمند را منبعی راهبردی برای انتقال دانش و افزایش بهره‌وری می‌داند و بر این نکته تأکید می‌کند که سازمان‌ها با طراحی سیاست‌ها و محیط کاری مناسب می‌توانند از تجربه کارکنان مسن به‌صورت اثربخش بهره بگیرند (Allen, 2023؛ Sieber et al., 2025؛ Hampel et al., 2023). افزون بر این، هم‌راستا با شواهدی است که نشان می‌دهد در اقتصادهای پیرشونده، تقاضا برای بهره‌گیری از کارکنان مسن افزایش می‌یابد و ظرفیت آنان می‌تواند بخشی از شکاف تخصص را پوشش دهد (Allen, 2023؛ OECD, 2025).

در این مطالعه، این همسویی در سطح کاربردی خدمات عمومی نیز تأیید می‌شود؛ یعنی تجربه و مهارت سالمندان نه فقط برای «ماندن در بازار کار»، بلکه برای حفظ کیفیت خدمت، پیشگیری از افت استانداردهای اجرایی و کاهش ریسک خروج تجربه از سازمان اهمیت پیدا می‌کند؛ امری که در داده‌های کیفی تحقیق نیز با مفاهیمی مانند «خطر تجربه ناکافی برای سازمان»، «جانشین‌پروری»، «آموزش نسل جدید» و «حفظ کیفیت کاری» بازتاب یافته است. در عین حال، نتایج نشان داد با وجود افزایش جمعیت سالمندان و نیاز سازمان‌ها به تجربه و مهارت، موانع حقوقی، ساختاری و فرهنگی همچنان مانع بهره‌مندی کامل از ظرفیت این گروه است. این یافته با ادبیاتی همخوان است که مواجهه با نیروی کار سالمند را نیازمند سیاست‌های کلان و سازوکارهای منسجم می‌داند و نشان می‌دهد بدون هم‌راستاسازی قواعد و سازوکارهای نهادی، مشارکت کاری سالمندان شکننده و محدود خواهد بود (OECD, 2025؛ Kim et al., 2025). همچنین با تأکید مطالعات داخلی بر وجود موانع ساختاری/حقوقی در زمینه سالمندی و نظام اداری و دشواری بهره‌گیری اثربخش از ظرفیت سالمندان در سازمان‌های دولتی هم‌جهت است (شکری و همکاران، ۱۴۰۲؛ رحیمی‌اقدم و همکاران، ۱۴۰۴). بدین ترتیب، در بستر خدمات عمومی ایران، مسئله اصلی تنها «ارزشمند

بودن تجربه سالمندان» نیست (که ادبیات نیز بر آن اتفاق نظر دارد)، بلکه «امکان‌پذیر شدن استفاده سازمان‌یافته از این تجربه» در چارچوب قواعد اداری و فرهنگ سازمانی است؛ نکته‌ای که دقیقاً شکاف میان توصیه‌های کلی ادبیات و واقعیت اجرایی بخش عمومی را برجسته می‌کند. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش بر نقش پررنگ تحول دیجیتال نیز دلالت دارد؛ به گونه‌ای که ضرورت بازآموزی مهارت دیجیتال و آموزش‌های فناورانه به عنوان یکی از شروط مهم تداوم مشارکت سالمندان در محیط کاری مطرح شده است. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند مهارت‌های دیجیتال با مشارکت شغلی سالمندان رابطه معنادار دارد و ارتقای سواد و مهارت دیجیتال می‌تواند اشتغال سالمندان را تقویت کند (Li et al., 2026).

همچنین با مطالعاتی که بر توانمندسازی کارکنان سالمند برای سازگاری با فناوری‌های نو و کاهش شکاف مهارتی بین نسل‌ها در محیط‌های فناورانه (از جمله صنعت ۴,۰) تأکید کرده‌اند همخوانی دارد. (Sieber et al., 2025) در این تحقیق، اهمیت این موضوع به طور خاص در بستر «دولت الکترونیک» برجسته می‌شود؛ زیرا دیجیتالی شدن خدمات عمومی، اگر با توانمندسازی مهارتی همراه نباشد، می‌تواند به جای تبدیل شدن به فرصت استفاده از تجربه، به مانعی برای مشارکت مؤثر سالمندان بدل شود. بنابراین، نتیجه مطالعه حاضر در امتداد ادبیات دیجیتال است، اما آن را در متن واقعی خدمات عمومی و اقتضائات دولت الکترونیک بازتعبیر می‌کند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد روابط بین نسلی و تفاوت‌های نسلی در سازمان‌های دولتی در عمل بر امکان انتقال تجربه و استفاده از دانش سالمندان اثر می‌گذارد. این یافته با مطالعاتی که بر تفاوت نگرش‌ها، اولویت‌ها و پیامدهای مدیریتی تفاوت نسلی تأکید داشته‌اند همسو است (مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴). با این حال، نتیجه تحقیق فراتر از صرف «تفاوت نگرش‌ها»ست و نشان می‌دهد پذیرش یا عدم پذیرش نسل جوان و کیفیت تعاملات بین نسلی، می‌تواند ظرفیت انتقال دانش و منتورینگ را تقویت یا تضعیف کند؛ به بیان دیگر، حتی اگر تجربه و انگیزه در میان کارکنان سالمند موجود باشد، بدون سازوکارهای تعامل مؤثر بین نسلی، انتقال دانش به نتیجه سازمانی پایدار تبدیل

نمی‌شود. این برداشت با ادبیاتی همخوان است که بر نقش سیاست‌های حمایتی و منابع شغلی در افزایش انگیزش و مشارکت کاری سالمندان تأکید می‌کند (Koji et al., 2024)، زیرا در عمل بخشی از این «حمایت» در سازمان‌های خدمات عمومی می‌تواند در قالب ایجاد فضای پذیرش، احترام حرفه‌ای و طراحی تعاملات بین‌نسلی معنا پیدا کند. در مجموع، نتایج تحقیق نشان داد که بهره‌گیری از نیروی کار نقره‌ای در مدیریت خدمات عمومی ایران می‌تواند مزایای چندجانبه داشته باشد: حفظ سرمایه دانشی، ارتقای کیفیت خدمات، کاهش شکاف نسلی، افزایش بهره‌وری و تقویت هویت حرفه‌ای کارکنان. در عین حال، تحقق این مزایا مستلزم تغییرات ساختاری، قانونی و فرهنگی است که بتواند سالمندان را در سازمان‌های دولتی فعال، توانمند و انگیزه‌مند نگه دارد. بنابراین، این مطالعه نه تنها به پرکردن خلأ نظری و تجربی در ادبیات بومی کمک می‌کند، بلکه چارچوبی عملی برای سیاست‌گذاران و مدیران فراهم می‌آورد تا استراتژی‌های مؤثر برای استفاده بهینه از نیروی کار سالمند در خدمات عمومی طراحی و اجرا کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان چندین پیشنهاد کاربردی ارائه داد:

۱- اصلاح قوانین استخدامی و بازنشستگی برای ایجاد فرصت‌های کاری منعطف و پاره‌وقت برای سالمندان. این امر مستلزم تعریف قراردادهای «کار اقتضایی» و «ساعات منعطف» در نظام اداری است تا بازنشستگان بتوانند بدون از دست دادن مزایای اصلی بازنشستگی، در قالب‌های پاره‌وقت، مشاوره‌ای یا پروژه‌محور با سازمان همکاری کنند. ایجاد نوعی «وضعیت اشتغال مرحله‌بندی‌شده» به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از تخصص این افراد در پیک‌های کاری استفاده کرده و همزمان، انتقال تدریجی مسئولیت‌ها را مدیریت کنند.

۲- برنامه‌های بازآموزی و آموزش مهارت‌های دیجیتال برای ارتقای توانمندی‌های فناورانه سالمندان. تأکید بر آموزش در این حوزه باید فراتر از سواد رایانه‌ای پایه باشد و بر «کاربری ابزارهای هوشمند در محیط کار» تمرکز کند. طراحی دوره‌های آموزشی اختصاصی با رویکرد «یادگیری هم‌تا به هم‌تا» که در آن یادگیری در محیطی بدون استرس و متناسب با سرعت یادگیری بزرگسالان انجام می‌شود، کلیدی است. سازمان‌ها باید با استفاده از پلتفرم‌های آموزشی ساده‌سازی شده و ارائه گواهینامه‌های مهارتی دیجیتال به سالمندان،

اعتماد به نفس آن‌ها را در استفاده از فناوری‌های جدید (مانند سامانه‌های دولت الکترونیک و ابزارهای تحلیلی) تقویت کنند.

۳- تدوین برنامه‌های منتورینگ و انتقال دانش به نسل‌های جوان برای حفظ سرمایه دانشی سازمان. این راهبرد بر نهادهای سازجایگاه «مشاور ارشد» یا «منتور سازمانی» برای سالمندان متمرکز است. سازمان‌ها باید فرآیندهایی را طراحی کنند که در آن نیروهای نقره‌ای در کنار کارمندان جوان قرار گیرند تا دانش ضمنی، فوت‌وفن‌های اجرایی و تجربه حل مسئله خود را به صورت تجربی منتقل کنند. ثبت تجربیات در قالب «بانک تجربه» یا ضبط پادکست‌ها و روایت‌های سازمانی توسط این افراد، نه تنها باعث حفظ سرمایه فکری سازمان در زمان خروج آن‌ها می‌شود، بلکه حس ارزشمندی و تداوم تأثیرگذاری را در کارکنان ارشد تقویت می‌کند.

۴- توسعه فرهنگ سازمانی چندنسلی و پذیرش سالمندان به عنوان اعضای ارزشمند سازمانی. تغییر نگرش نسبت به سالمندان نیازمند برنامه‌های آگاهی‌بخش و کمپین‌های داخلی است که کلیشه‌های منفی درباره سن را به چالش می‌کشد. مدیریت باید با برگزاری رویدادهای مشترک و پروژه‌های تیمی بین‌نسلی، این پیام را به سازمان مخابره کند که تنوع سنی، یک مزیت راهبردی است، نه یک مانع تکنولوژیک. با تدوین منشور اخلاقی احترام به پیشکسوتان و ارزش‌گذاری برای تجربه در کنار نوآوری، می‌توان محیطی ایمن ایجاد کرد که در آن کارکنان جوان از تجربه و کارکنان نقره‌ای از انرژی و ابزارهای جدید یکدیگر بهره‌مند شوند.

۵- ایجاد سیاست‌های انگیزشی چندبعدی شامل مالی، اجتماعی و هویتی برای افزایش انگیزه سالمندان و ماندگاری آن‌ها در سازمان. انگیزش این گروه نباید صرفاً به مسائل مالی محدود شود، زیرا برای بسیاری از متخصصان ارشد، «احساس مفید بودن» و «ارتقای منزلت اجتماعی» محرک‌های قوی‌تری هستند. عملیاتی‌سازی این بخش شامل بسته‌های جبران خدمات منعطف (مانند حق الزحمه بر اساس عملکرد یا پروژه‌ای)، تقدیرهای رسمی در سطح سازمان، اعطای عناوین افتخاری، و فراهم کردن دسترسی به شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای است. همچنین فراهم کردن تسهیلات رفاهی متناسب با سن (مانند خدمات سلامت محور یا بیمه‌های تکمیلی ویژه) می‌تواند به افزایش وفاداری و تداوم مشارکت فعال این افراد در سازمان کمک شایانی کند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از مدیران سازمان‌های دولتی برای همکاری و پاسخگویی به سؤالات مصاحبه تشکر و قدردانی می‌شود.

ORCID

مرسده آدابی  <http://orcid.org/0009-0002-8114-3830>

حرمت اصغری  <http://orcid.org/0000-0002-8582-0539>

منابع

۱. بلوچی، منیره. علی پور، فردین. سبزی خوشنامی، محمد. روشنفکر، پیام. شتی، محسن. (۱۴۰۴). نیازهای روانی/اجتماعی سالمندان ساکن جامعه: یک مطالعه کیفی. سالمند: مجله سالمندی ایران. ۲۰ (۲): ۲۵۶-۲۶۹.
۲. پوراحمدی، معین. جعفری نیا، سعید. وکیلی، یوسف. حسن پور، اکبر. (۱۴۰۴). الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون. مدیریت دولت، ۱۷ (۱)، ۷۵-۱۲۱. doi: 10.22059/jipa.2024.381485.3562
۳. حاتمیان، پیمان. احمدی فارسانی، مجتبی. کرمی، جهانگیر. حاتمیان، پرستو. (۱۳۹۷). پیش‌بینی رضایت شغلی بر اساس ویژگی‌های شخصیتی و توانمندسازی روان‌شناختی بین میانسالان و سالمندان شاغل. سالمند: مجله سالمندی ایران. ۱۳ (۴): ۴۱۸-۴۲۷.
۴. خیرابی، آرش. نرگسیان، عباس و پیران نژاد، علی. (۱۴۰۲). ارائه مدل تعویق بازنشستگی کارکنان در وزارت نیرو. فصلنامه علمی مدیریت سازمانهای دولتی، ۱۱ (۳)، ۶۹-۹۴.
۵. رحیمی اقدام، صمد و ابراهیم پوراقدم، محمود. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر مربیگری مدیریتی بر حفظ و نگهداشت کارکنان نسل زد با نقش تعدیل‌کنندگی برند کارفرمایی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، (۱)، -. doi: 10.22059/jomc.2025.398318.1008844
۶. شرفی، مینا. فداکار داورانی، محمد مهدی. توحیدی نیک، حمیدرضا. فروهری، آرش. برهانی نژاد، حمیدرضا. (۱۴۰۱). عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مشارکت اجتماعی سالمندان براساس

فعالیت‌های سلامت‌محور: یک مطالعه مقطعی. سالمند: مجله سالمندی ایران. ۱۷ (۳): ۳۰۴-۳۲۱

۳۲۱

۷. شکری، صادق. اسلام زاده، آیدین. کرکه آبادی، حمیدرضا. (۱۴۰۲). بررسی الگوی رفتاری نسل‌های ایکس، وی، زد در مواجهه با محتوای کرونا در شبکه اجتماعی توئیتر، نشریه بررسی‌های مدیریت رسانه، ۲(۴)، ۵۱۹-۵۴۳.

۸. صادقی، سید کمال و حسین السعدی، علی طالب. (۱۴۰۳). تأثیر آستانه‌ای نیروی کار مسن و مخارج عمومی سلامت بر بهره‌وری نیروی کار در کشورهای عضو منا، فصلنامه پژوهشنامه اقتصاد و برنامه ریزی ۲۹ (۳): ۱۴۲-۱۲۱، ۶۱۸۸۲/۱۰، ۲۹، ۳، ۱۲۱ jopr.

۹. الله کرمی، آزاد، امیری، ججت و طوفانی نژاد، احسان. (۱۳۹۶). چندرسانه‌ای تعاملی، سواد قرآنی و انگیزش تحصیلی. فناوری آموزش و یادگیری، ۳(۱۲)، ۲۷-۴۶.
doi: 10.22054/jti.2020.1024.1029

۱۰. مشتاق، رهرا. عظیمی، علی. زارع بهرام آبادی، مهدی. (۱۴۰۴). بررسی کیفی نگرش شغلی نسل X و Z مقایسه‌ای از انتظارات و اولویت‌ها. پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، ۱۵(۵۸)، ۱۷۱-۱۸۸.
doi: 10.22034/spr.2025.491339.2032

References

- Adeniyi, J. I. (2025). *Technological Change and an Aging Workforce: Investigating the Career Experiences of Older Workers* [Ph.D., Management, Memorial University of Newfoundland]. <https://hdl.handle.net/20.500.14783/15474>
- Alberti, G., I. Bessa, K. Hardy, V. Trappmann, and C. Umney. (2018). *In, Against and Beyond Precarity: Work in Insecure Times*. *Work, Employment and Society*, 32(3), 447-457.
- Allen, S. (2023). Demand for Older Workers: *What Do We Know? What Do We Need to Learn?* *The Journal of the Economics of Ageing*, 31. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4116295>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684039.html>
- Stojanović, A., Veličković, M., & Arsić, S. (2025). *The role of digitalization in shaping the working future of older employees in Serbia*. In *Proceedings of the XXI International May Conference on Strategic Management (IMCSM25)* (pp. 237-246). <https://doi.org/10.5937/IMCSM25237S>
- Baluchi, M., Alipour, F., Sabzi Khoshnami, M., Roshanfekar, P., & Shati, M. (2025). *Psychosocial needs of community-dwelling older adults: A qualitative study*. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 20(2), 256-269. (In Persian).

- Egdell, V., MacLean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2020). *Age management in the workplace: Manager and older worker accounts of policy and practice*. *Ageing & Society*, 40(4), 784–804. doi:10.1017/S0144686X18001307
- Fadaei, M. A., Mansoori, H., & Abbasnejad, T. (2025). *Designing a structural model of human resource management practices focused on the elderly in public organizations*. *Journal of Health and Safety at Work*, 15(2), 412–431. <http://ehj.ssu.ac.ir/article-1-303-en.html>
- Hampel, K., & Kunze, F. (2023). *The older, the less digitally fluent? The role of age stereotypes and supervisor support*. *Work, Aging and Retirement*, 9(4), 393–398. <https://doi.org/10.1093/workar/waad001>
- Hatamian, P., Ahmadi Farsani, M., Karami, J., & Hatamian, P. (2018). *Predicting job satisfaction based on personality traits and psychological empowerment among middle-aged and older employees*. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 13(4), 418–427. (In Persian). <http://salmandj.uswr.ac.ir/article-1-1449-fa.html>
- Kim, H., Lee, C., & Eggleston, K. (2025). *The evolution of age-friendly jobs in a rapidly ageing economy*. *The Journal of the Economics of Ageing*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2025.100575>
- Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H., & Eguchi, H. (2024). *Work engagement among older workers: A systematic review*. *Journal of Occupational Health*, 66(1). <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiad008>
- Smirnykh, L. (2026). *Do digital technologies affect the hiring and firing of older workers? Evidence from Russia*. *Applied Economics*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/00036846.2026.2629466>
- Laskowska, A., & Laskowski, J. F. (2023). “Silver” generation at work—Implications for sustainable human capital management in the Industry 5.0 era. *Sustainability*, 15(1), 194. <https://doi.org/10.3390/su15010194>
- Li, C., Luo, J., & Fu, Y. (2026). *Digital literacy, work participation, and active aging: Evidence on older adults' employment and well-being in China*. *Frontiers in Public Health*. doi: 10.3389/fpubh.2026.1770096
- Lloyd, C., & Payne, J. (2023). *Trade unions, digitalisation and country effects: A comparative study of banking in Norway and the UK*. *European Journal of Industrial Relations*, 29(4), 325–345. <https://doi.org/10.1177/09596801231188003>
- Lössbroek, J., & Radl, J. (2019). *Teaching older workers new tricks: Workplace practices and gender training differences in nine European countries*. *Ageing & Society*, 39(10), 2170–2193. <https://doi.org/10.1017/S0144686X1800079X>
- Malul, M. (2009). *Older workers' employment in dynamic technology changes*. *Journal of Behavioral and Experimental Economics (formerly The Journal of Socio-Economics)*, 38(5), 809–813. <https://doi.org/10.1016/j.socrec.2009.05.005>
- Moshtagh, Z., Azimi, A., & Zare Bahramabadi, M. (2025). *A qualitative study of job attitudes in Generations X and Z: A comparison of expectations and priorities*. *Social Psychology Research*, 15(58), 171–188. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/spr.2025.491339.2032>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Olexová, C., Hitka, M., Ližbetinová, L., & Nedeliaková, E. (2025). Opportunities and barriers in employing the silver generation. In *Data-centric business and applications: Advancing success through operational excellence, financial innovation, digital transformation, and data-driven human resource management* (pp. 141–150). Cham: Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-89718->

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *OECD Employment Outlook 2025: Staying in the game: Skills and jobs of older workers in a changing labour market*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/serials/oecd-employment-outlook_g1gha643.html

Sieber, J., Tkáč, M., Delke, V., Paffrath, F. N., & Braun, M. (2025). *Adapting to demographic shifts in procurement: Reviewing training practices for “Silver Workers” in Industry 4.0*. Journal of Purchasing and Supply Management, 101104. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101104>

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. American Economic Review, 51(1), 1–17. <https://doi.org/10.2307/1818907>

Walker, A. (2002). A strategy for active ageing. *International Social Security Review*, 55(1), 121–139. <https://doi.org/10.1111/1468-246X.00118>

World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework*. World Health Organization.

Xie, H., Fang, Y., Wang, M., Liu, J., & Lv, A. (2023). *Providing digital technology training as a way to retain older workers: The importance of perceived usefulness and growth need*. Work, Aging and Retirement, 9(4), 376–392. <https://doi.org/10.1093/workar/waad004>

References [In Persian]

Allahkarami, A., Amiri, H., & Toofani Nejad, E. (2017). Interactive multimedia, Quranic literacy, and academic motivation. *Technology of Education and Learning*, 3(12), 27–46.

Balochi, M., Alipour, F., Sabzi Khoshnami, M., Roshanfekar, P., & Shetty, M. (2025). Psychosocial needs of community-dwelling older adults: A qualitative study. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 20(2), 256–269.

Hatamian, P., Ahmadi Farsani, M., Karami, J., & Hatamian, P. (2018). Predicting job satisfaction based on personality traits and psychological empowerment among middle-aged and older employees. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 13(4), 418–427.

Kheirabi, A., Nargesian, A., & Piran-Nejad, A. (2023). Proposing a model for postponing employees' retirement in the Ministry of Energy. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 11(3), 69–94.

- Moshtagh, Z., Azimi, A., & Zare Bahramabadi, M. (2025). A qualitative study of job attitudes among Generations X and Z: A comparison of expectations and priorities. *Social Psychology Research*, 15(58), 171–188. <https://doi.org/10.22034/spr.2025.491339.2032>
- Pourahmadi, M., Jafariniya, S., Vakili, Y., & Hasanpour, A. (2025). A human resource management system model aligned with Generation Z in executive organizations: A thematic analysis approach. *Journal of Government Management*, 17(1), 75–121. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381485.3562>
- Rahimi Aghdam, S., & Ebrahimpour Aghdam, M. (2025). Examining the effect of managerial coaching on the retention of Generation Z employees: The moderating role of employer branding. *Journal of Organizational Culture Management*.
- Sadeghi, S. K., & Al-Saadi, A. T. (2024). Threshold effects of the aging workforce and public health expenditures on labor productivity in MENA countries. *Journal of Economic Research and Planning*, 29(3), 121–142. <https://doi.org/10.61882/jepr.29.3.121>
- Sharafi, M., Fadakar Davarani, M. M., Tohidi Nik, H. R., Foruhari, A., & Borhani Nejad, H. (2022). Facilitators and barriers to older adults' social participation based on health-oriented activities: A cross-sectional study. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 17(3), 304–321.
- Shokri, S., Eslamzadeh, A., & Korkesh Abadi, H. R. (2023). Examining the behavioral patterns of Generations X, Y, and Z in response to COVID-19 content on Twitter. *Journal of Media Management Studies*, 2(4), 519–543.