



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Bridge Employment Model of Qualified Employees in Iran's Public Organizations

Seyyede Sanaz Sadafi Mousavi¹, Mir Ali Seyyed Naghav^{2*}, Seyed Mahdi Alvani³, Alireza Koushkie Jahromi⁴

1. Ph.D Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: s_sadafi@atu.ac.ir
2. Prof. Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir
3. Prof. Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Associate professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Abstract

One of the characteristics of today's age is the increase in the age of specialized employees and, as a result, the decrease in the number of these forces, therefore, the aging and shrinking of the workforce is a big challenge for organizations and governments. On the other hand, increasing the age and the aging process of the population, improving life expectancy, reducing the number of births and the economic and social situation of the society, the desire of retired employees to return to the labor market has increased and it is necessary to address the conditions and expectations of this working group in the society. to be Employment after retirement from regular full-time jobs and before complete withdrawal from income-generating activities is known as bridge employment. This research was carried out with the aim of investigating the employment pattern of experts in Iran. This research is qualitative, developmental, interpretive and inductive, which was implemented with the foundation's data approach. The statistical population of the research consists of ten academic-executive experts who are currently employed in the bridge and were selected by a judgmental method. After selecting the statistical population, the research questions were answered through semi-structured interviews. After reviewing and analyzing the obtained interviews, 186 initial codes were obtained, of which 76 abstract concepts, 22 subcategories, and 15 main categories were obtained. In this way, the factors; environmental, social, individual, psychological and governmental as causal conditions; The legal requirements of the value system governing Paul's employment as background factors; Organizational and situational factors were identified as intervening factors, government action, organization action and human resource management

department action as strategy, organizational-knowledge, infrastructural-cost, individual-motivational factors were identified as the consequences of Paul's employment. The presented model can be a basis for planning organizations to reuse the experiences, knowledge, expertise and skills of retirees in professional and non-professional jobs. It should be mentioned that the prerequisite for the correct implementation of Paul's employment in governmental and non-governmental organizations of the country is the formulation and implementation of appropriate human resources policies and strategies.

Introduction

Population aging is a global demographic trend, and developed countries are preparing to take advantage of its most positive effects. Population aging can even be beneficial if countries can meaningfully engage with older people. Employment after retirement from regular full-time jobs and before complete withdrawal from income-generating activities is known as bridge employment, which is divided into two types: professional bridge employment and non-professional bridge employment.

Case study

The case study of the present research is to present the bridge employment model of expert employees in Iranian government organizations from the perspective of experts active in bridge employment as opinion leaders in this field.

Materials and Methods

This research is qualitative, developmental, interpretive and inductive, which was implemented with the foundation's data approach. The statistical population of the study consists of ten academic-executive experts who are currently employed as bridge workers and were selected through a judgmental method. After selecting the participants, the research questions were answered through semi-structured interviews.

Discussion and Results

After reviewing and analyzing the obtained interviews, 186 initial codes were obtained, of which 76 abstract concepts, 22 subcategories, and 15 main categories were obtained. In this way, the factors; environmental, social, individual, psychological and governmental as causal conditions; The legal requirements of the value system governing Paul's employment as background factors; Organizational and situational factors were identified as intervening factors, government action, organization action and human resource management department action as strategy, organizational-knowledge, infrastructural-cost, individual-motivational factors were identified as the consequences of Paul's employment.

Conclusion

Previously, Iranian society was considered a young society, but recent demographic studies have shown that Iranian society is moving towards an aging society. Therefore, the characteristics of work in this society have become important, the most important of which is retirement, which has advantages (for example, deeper thinking about the meaning and significance of life) and disadvantages (for example, financial pressure and fatigue symptoms).

Just as part of a person's life is his job, retirement is also a part of his life. Just as research is conducted to optimize a person's working life, it is essential to think and research about the stage after his working life so that the retirement stage is not considered an abnormal stage and does not cause a loss of balance in the individual's life. For nearly thirty years, retirement has been discussed not as a momentary event but as a process. The presented model can be a basis for planning organizations to reuse the experiences, knowledge, expertise and skills of retirees in professional and non-professional jobs. It should be mentioned that the prerequisite for the correct implementation of Paul's employment in governmental and non-governmental organizations of the country is the formulation and implementation of appropriate human resources policies and strategies.

Keywords: whistle-blowing, government organizations, whistle-blower, Grounded theory.

Article Type: Research Article

Cite this article: Sadafi Mousavi, S.S., Seyyed Naghav, M.A., Alvani, S.M., & Koushkie Jahromi, A.R. (2024) Bridge Employment Model of Qualified Employees in Iran's Public Organizations. *Public Management Researches*, 17 (66), 1-32. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2024.47417.6120

Received: 09 Dec. 2023

Revised: 20 Jan. 2024

Accepted: 12 Feb. 2024

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



الگوی اشتغال پل کارکنان خبره در سازمان‌های دولتی ایران

سیده ساناز صدقی موسوی^۱ - میرعلی سید تقوی^{۲*} - سید مهدی الوانی^۳ -

علیرضا کوشکی جهرمی^۴

۱. دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
asnagavi@yahoo.com
۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده

از ویژگی‌های عصر حاضر افزایش سن کارکنان متخصص و در نتیجه کم شدن تعداد این نیروهاست از این رو، پیر شدن نیروی کار یک چالش بزرگ برای سازمان‌ها و دولت‌هاست. از طرف دیگر افزایش سن و روند سالخوردگی جمعیت، بهبود امید به زندگی، کاهش زاد و ولدها و وضعیت اقتصادی و اجتماعی جامعه، به تمایل کارکنان بازنشسته به برگشتن به بازار کار می‌افزاید و لذا ضرورت دارد تا به شرایط و توقعات این گروه کاری اهمیت داده شود. اشتغال پل به اشتغال مجدد بعد از بازنشسته شدن از مشاغل عادی تمام‌وقت و قبل از خارج شدن کامل از فعالیت‌های درآمدزا، گویند. این پژوهش با رویکرد داده بنیاد و با هدف بررسی الگوی اشتغال پل خبرگان در ایران اجرا شده است. این پژوهش از نوع کیفی، توسعه‌ای، تفسیری و استقرایی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ده خبره دانشگاهی - اجرایی می‌باشد که مشغول به اشتغال پل هستند و با روش قضاوتی انتخاب شده‌اند. در این پژوهش بعد از مرحله انتخاب جامعه، پاسخ سوالات پژوهش با مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته داده شد. بعد از مرحله بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۸۶ کد اولیه یافت شد که از میان آنها نیز ۷۶ مفهوم، ۲۲ مقوله فرعی و ۱۵ مقوله اصلی استخراج شد. بدین ترتیب عوامل: محیطی، اجتماعی، فردی، روانشناختی و دولتی به عنوان شرایط علی؛ الزامات قانونی نظام ارزشی حاکم بر اشتغال پل به عنوان عوامل زمینه‌ای؛ عوامل سازمانی و موقعیتی به عنوان عوامل مداخله‌گر، کنش دولت، کنش سازمان و کنش بخش مدیریت منابع انسانی به عنوان راهبرد، عوامل سازمانی - دانشی، زیرساختی - هزینه‌ای، فردی - انگیزشی به عنوان پیامد اشتغال پل شناسایی شدند. الگوی ارائه شده می‌تواند برای برنامه‌ریزی در سازمان‌ها مبنایی فراهم کند تا مجدداً از تجارب، تخصص و مهارت‌های بازنشسته‌ها در مشاغل حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای استفاده شود. لازم به ذکر است که پیش‌نیاز پیاده‌سازی درست اشتغال پل در سازمان‌ها، تدوین و اجرای سیاست‌ها و استراتژی منابع انسانی متناسب با آن می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: اشتغال پل، خبرگان، نظریه داده‌بنیاد، سازمان‌های دولتی ایران.

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم سیده ساناز صدقی موسوی است.

استناد: صدقی موسوی، سیده ساناز؛ سید تقوی، میرعلی؛ الوانی، سید مهدی؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۳). الگوی اشتغال پل کارکنان خبره در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۶)، ۱-۳۲.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۸

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

DOI: 10.22111/JMR.2024.47417.6120

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

پیری جمعیت یک روند جمعیتی جهانی است و کشورهای توسعه یافته در حال آماده شدن برای استفاده از بیشترین تاثیرات مثبت آن هستند. اگر کشورها بتوانند به طور معناداری با افراد بالغ درگیر شوند؛ پیری جمعیت می‌تواند حتی مفید باشد. اشتغال پل^۱ به اشتغال مجدد بعد از بازنشسته شدن از مشاغل عادی تمام‌وقت و قبل از خارج شدن کامل از فعالیتهای درآمدزا، گویند که به دو نوع تقسیم می‌شود؛ استخدام (اشتغال) حرفه‌ای پل، استخدام غیرحرفه‌ای پل. تغییرات اجتماعی و سازمانی که بر ماهیت کار و در دسترس بودن مشاغل تاثیر می‌گذارند؛ بر مشاغل پل هم بی‌تاثیر نبودند (Li et al., 2021). پیشرفت‌های پزشکی امکان طولانی‌تر و سالم‌تر زندگی کردن را برای بازنشستگان فراهم کرده است و باعث می‌شود تا زندگی طولانی‌تری در مشاغل داشته باشند و به افراد کمک می‌کند تا وارد مشاغل پل شوند (Li, Yuan & Lan, 2021). از طرف دیگر رکود اقتصادی که پس از سال ۲۰۰۸، اغلب کشورهای جهان را درگیر خود کرد و ایران نیز بی‌تاثیر از این رکود اقتصادی نبوده است باعث شده است تا افراد به فکر ادامه اشتغال در سنین بالاتر باشند. حتی در زمانی که اقتصاد قوی بوده نیز بسیاری از تغییرات ساختاری در حقوق بازنشستگی و مشوق‌های که قبلاً وجود داشت، منجر به ادامه کار تا سن ۶۵ سالگی می‌شد. از طرف دیگر نسل‌های اخیر ممکن است الگوی متفاوتی از بازنشستگی نسبت به گذشتگان داشته باشند.

تفاوت‌های بین گروه‌های نسلی باعث شده است تا سازمان‌ها نگران از دست دادن بیشترین بخش نیروی کار خود، یعنی افراد با کارآمدی بالا باشند (Mazumdar et al., 2023). علاوه بر این با توجه به پیشرفت‌های فناوری که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بسیاری از مشاغل سنتی خود را به مشاغل مجازی منتقل کنند و ماهیت خود را تغییر داده تا نیروهای کاری مسن‌تر که علاقمند به برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر هستند، بتوانند وارد کار شوند (Vogel et al., 2017). حتی فرهنگ منفی‌گرایی که نسبت به بهره‌وری افراد مسن‌تر وجود داشت، نیز از بین رفته و شاهد افزایش تنوع سنی و سایر اشکالات نیروی کار در سازمان باشیم.

¹. Bridge Employment

پژوهش‌های قبلی بیانگر آنست که دانش حرفه‌ای یا مهارت‌های کارکنان دانشی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به اشتغال پل در سازمان در کارراهه شغلی پیشین فرد باشد. به این سبب است که این اشخاص می‌توانند مشاوران خوبی برای سازمان خود باشند (Buheji, 2021). طبق یافته‌های به دست آمده در پژوهش‌های پیشین تحصیلات بالا هم موجب افزایش مهارت‌های افراد و دانش حرفه‌ای آنها می‌شود و هم مشوقی برای کار کردن بازنشستگان در کارراهه خود می‌باشد. تحصیلات بالا بر اساس تئوری پیوستگی موجب پیشگیری از بوجود آمدن احساس ناکارآمدی و پوچی در افراد می‌گردد. اکثر تحقیقات موجود بر روی خود کارکنان پل متمرکز شده است، با این حال به عنوان یکی از اشکال مهم سالمندی فعال، عوامل دولتی و سازمانی مرتبط با اشتغال پل به ندرت در ادبیات ذکر شده است. برای مقابله با پیری، دولت باید فعالانه به کارگیری مجدد بازنشستگان را ترویج دهد و شرکت‌ها نیز باید فعالانه به اجرای این سیاست پاسخ دهند (Zhao & Stambler, 2020). با این حال در حقیقت ورود مجدد افراد مسن به سازمان‌ها به دلیل کلیشه‌های رایج در مورد بهره‌وری و نگرش‌های که نسبت به افراد مسن تر وجود دارد دشوار است (ایده شکاف سن و بهره‌وری). با وجود چشم‌اندازی که در مورد کمبود نیروی کار در آینده وجود دارد، اما تمایل بالایی نسبت به کارگیری مجدد بازنشستگان وجود ندارد. کارفرمایان تمایلی به توسعه سیاست‌های رسمی برای استخدام بازنشستگان ندارند و تمایل دارند مهارت‌ها و بهره‌وری کارگران مسن‌تر را بی‌ارزش کنند (Sullivan & Al 2019). بنابراین بازنشستگان اولین انتخاب برای کارفرمایان نیستند. برای بازنشستگانی که وارد شغل پل می‌شوند احساس موفقیت شغلی ممکن است محرک اصلی بازگشت آنها به کار باشد (Ribes & Mines Paristech, 2021).

پیش‌بینی‌هایی که سازمان ملل در سال ۲۰۱۷ در خصوص تحولات باروری در ایران انجام داده است بیانگر اینست که تا سال ۱۴۲۰ سطح باروری ایران به میزان جانشینی در هر سه سناریو (پایین، متوسط، بالا) نمی‌رسد و در سه سناریو یاد شده، نرخ رشد جمعیت کاهشی خواهد بود. نرخ رشد جمعیت ایران در سال ۱۴۰۹ در سناریوی حد پایین به حدود صفر می‌رسد و نرخ رشد جمعیت ایران در سال ۱۴۲۹ بر اساس سناریوی حد وسط منفی می‌گردد و نیز بر مبنای سناریوهای سازمان ملل، تغییرات حجم جمعیت ایران بیانگر

آنست که در صورت استمرار رویه کنونی کاهش باروری، جمعیت ایران تا سال ۱۴۳۰ بر اساس سناریوی حد پایین، تقریباً به ۸۲ میلیون نفر، تا ۱۴۳۹ تقریباً ۷۷,۶ میلیون نفر و در ۱۴۷۹ تقریباً به ۴۲ میلیون نفر کاهش خواهد یافت. همچنین در صورت تحقق سناریوی حد متوسط، جمعیت ایران تا سال ۱۴۳۰ به حدود ۹۳ میلیون نفر، سپس تا سال ۱۴۷۹ به حدود ۷۲ میلیون نفر کاهش خواهد یافت.

در ایران در سال ۲۰۲۰ حدود ۱۰/۵ درصد جمعیت بالای ۶۰ سال سن داشته‌اند. در ۳۰ سال آینده یعنی سال ۲۰۵۰ (۱۴۲۹)، درصد جمعیت بالای ۶۵ سال ایران به حدود ۱۰ درصد افزایش خواهد یافت. لذا این نکته که در ۱۰ الی ۲۰ سال آینده ۳۰ درصد جمعیت کشور را سالمندان تشکیل خواهند داد یک ابر بحران را پیش روی ما طراحی می‌کند. آثار مخاطره آمیز جمعیت در حال حاضر خیلی مشهود نیست، این بحران در ایران با توجه به هرم جمعیتی طی سالهای آینده کاملاً محسوس می‌شود. جمعیت کنونی رو به پیری می‌رود و جمعیت جوان محدود سال‌های آتی در ایران، دیگر پاسخگوی نیروی کار مورد نیاز نخواهد بود. پیری جمعیت و به تبع آن افزایش آمار بازنشستگان باعث عدم تامین نیروی کار، تهدید چرخه اقتصادی و ... خواهد شد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های در خصوص تداوم خدمت کارکنان، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جابجایی و ترک خدمت بازنشستگان صورت گرفته است؛ لیکن مطالعات و پژوهش‌ها در حوزه بازنشستگان به ویژه نحوه و ماندگاری آنها در سازمان‌ها و استفاده از نظرات و تجربیات صورت نگرفته است، زیرا ماهیت و فرایند تداوم خدمت و نگهداری دانش ایشان هنوز از سوی سازمان‌ها و دولت‌ها به خوبی درک نشده است. از این رو یکی از چالش‌های پیش‌روی دولت‌ها فراهم‌سازی راه‌های است تا از خدمات خبرگانی که به مرحله بازنشستگی رسیدند به بهترین نحوه استفاده کند؛ به عبارت دیگر دولت‌ها و سازمان‌ها از یک سو باید با ارائه راهکارهایی در جهت حفظ و تداوم خدمت کارکنان متخصص اقدام نمایند و از سوی دیگر اقدام به حفظ دانش و استفاده از ظرفیت دانشی در جهت تقویت حافظه سازمانی و بهره‌وری سازمانی نمایند. در کنار موارد مطرح شده؛ یکی از مواردی که دولت‌ها بابت آن هزینه‌های زیادی اعم از زمانی و مالی پرداخت می‌کنند هزینه‌های نادانستنی‌ها است که ناشی از عدم مدیریت کارآمد منابع دانشی استراتژیک است.

لذا ضرورت انجام این پژوهش و تدوین الگوی اشتغال پل کارکنان خبره در ایران با توجه به نکات گفته شده و توجه به بسته شدن پنجره جمعیت ایران در سال‌های آتی و افزایش آمار بازنشسته‌ها و کاهش نیروی کار و نیز نیاز به استفاده از تجربه افراد بازنشسته و همچنین با توجه هم افزایش امید به زندگی بواسطه پیشرفت علم پزشکی و به تبع آن افزایش طول عمر و هم چنین با لحاظ وضع نامطلوب اقتصاد و عدم کفایت حقوق دریافتی بازنشسته‌ها برای امرار معاش و ... ترسیم می‌شود. لذا، از این پنجره جمعیتی می‌توان با حفظ خبرگان در آستانه بازنشستگی و افرادی که تمایل به ادامه کار در سازمان دارند به عنوان یک فرصت استفاده کرد تا از بحران پیری عبور کنیم. با توجه به آنچه که مطرح شد، پژوهش به دنبال بررسی به این سوال اصلی می‌باشد "الگوی اشتغال پل کارکنان خبرگان در ایران چیست؟"

پیشینه نظری پژوهش

استخدام به حالت مشارکت نیروی کار اشاره دارد که توسط افراد مسن نشان داده شده است. کارگران زمانی که شغل خود را ترک می‌کنند و به سمت خروج مطلق نیروی کار حرکت می‌کند (Meng et al., 2021). این شامل خوداشتغالی، مشاغل پاره وقت و یا مشاغل موقت پس از استخدام تمام وقت است. اشتغال پل از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا بر روند گذار بازنشستگی تاثیر می‌گذارد و بنابراین بازنشستگی را باز تعریف می‌کند. ادبیات موجود؛ اشتغال پل را از منظرهای مختلفی مورد بررسی قرار داده است؛ به عنوان جامعه شناسی، پیری شناسی، مدیریت، اقتصاد و روانشناسی. عمدتاً موضوعات زیر در ادبیات اشتغال پل تعریف می‌شوند:

الف) انواع استخدام پل، بیشتر ادبیات به طور کلی استخدام پل را به دو دسته تقسیم می‌کند: استخدام پل شغلی (حرفه‌ای)، اسخدام پل غیرحرفه‌ای. استخدام شغلی (حرفه‌ای) به استخدامی اطلاق می‌شود که با شغل قبل از بازنشستگی فرد مطابقت دارد. استخدام غیرحرفه‌ای به اشتغال در شغلی اشاره دارد که مشابه شغل قبل از بازنشستگی فرد نیست. اشتغال پل در رشته‌های مختلف، پل شغلی به افرادی اطلاق می‌شود که مشاغلی را در همان سازمان یا رشته می‌پذیرند، در حالی که اکثر سالمندان ترجیح می‌دهند به دنبال

استخدام پل در رشته‌ای متفاوت باشند. معمولاً مشاغل پاره وقت یا سایر مشاغل وموقت را در ازای آن انجام می دهند.

ب) پیش‌بینی اشتغال پل، در سطح فردی، سلامت یک پیش‌بینی کننده مهم در اشتغال پل است. بازنشستگان تحصیل کرده‌تر ممکن است گزینه‌های استخدامی پل بیشتری داشته باشند. همچنین وضعیت مالی و سطح درآمد دارای یک رابطه تا حدودی پیچیده با استخدام پل است و حتی در سازمان‌ها سطح تعهد سازمانی با استخدام پل ارتباط مثبت دارد. میزان تطابق بین حمایت سازمانی ادارک شده و قرارداد روانی به طور مشترک انگیزه انتخاب پل را تعیین می‌کند و رضایت شغلی نیز با پذیرش شغل پل ارتباط مثبت دارد.

پیشینه تجربی پژوهش

دانگ و یانگ (۲۰۲۲)^۱ در پژوهش خود با عنوان "تحلیل بازی تکاملی بین دولت محلی و بنگاه‌های اقتصادی در زمینه اشتغال پل از دیدگاه تشویق و تنبیه پویا" بیان می‌دارند؛ رواج اشتغال پل منجر به تحقق پیری فعال می‌شود که نه تنها به ابتکاری ذهنی بازنشستگان بلکه به همکاری فعال محلی نیز نیاز دارد. دولت‌ها و شرکت‌های مربوطه این مطالعه نظریه بازی‌های تکاملی را با سیستم پویایی مدل‌سازی و شبیه‌سازی رفتار دولت‌ها و شرکت‌ها محلی در اشتغال پل با هدف برجسته کردن اهمیت رفتار دولت و اقدامات سازمانی در فرآیند پیری و تجربه و تحلیل اثربخشی مکانسیم‌های مختلف تشویقی و تنبیهی ترکیب کردند. نتایج نشان می‌دهد در ترویج اشتغال پل سیستم با انگیزه پویا و ثابت نگره داشتن تنبیه آسان‌تر از سیستمی است که دارای انگیزه و تنبیه ثابت است. در واقع مکانسیم پویا با شدت انگیزه کم و شدت تنبیه بالا بهتر از مکانسیم‌های دیگر است.

یان و همکاران (۲۰۲۲)^۲، در پژوهش خود با عنوان "اشتغال پل و طول عمر: شواهد از یک مطالعه همگروهی ۱۰ ساله در ۰,۱۶ میلیون چینی" بیان می‌دارند که در مقایسه مردان و زنان بازنشسته غیر شاغل، خطرات مرگ‌ومیر ناشی از همه علل در افراد مسن با اشتغال پل کمتر است. اثر حفاظتی اشتغال پل در میان افراد مسن که در مناطق روستایی

1. Dong & Yang

2. Yin et al

زندگی می‌کنند و در میان افراد دارای وضعیت اقتصادی - اجتماعی نسبتاً پایینی هستند، قوی‌تر می‌باشد. بنابراین اشتغال پل بر بعد سلامت بازنشستگان تاثیر مستقیمی دارد و این می‌تواند مسیری برای سیاست‌گذاری بازنشستگی باشد.

گارسیا و همکاران (۲۰۲۱)^۱ در پژوهش خود تحت عنوان "وقتی حمایت نامطلوب است: نقش نوع قرارداد روانی و حمایت سازمانی درک شده در پیش‌بینی مقاصد اشتغال پل" بیان می‌دارند با افزایش طول عمر و پیری ساختار جمعیت، کارگران مسن‌تر سهم فزاینده‌ای از نیروی کار را تشکیل می‌دهند. در سال ۲۰۱۸ نسبت به سال ۲۰۱۱ در ایالات متحده ۳۵ درصد تعداد کارکنان پل افزایش داشتند. یکی از چالش‌های که در مورد کارکنان پل و این نوع اشتغال وجود دارد؛ بررسی تاثیر تجارب خاص پیش از بازنشستگی در سازمان فعلی است. سازمان‌ها می‌توانند کاری کنند تا مجموعه فعلی کارگران مسن‌تر خود را تشویق کنند تا نسبت به اشتغال پل تمایل داشته باشند.

مازمدار و همکاران (۲۰۲۰)^۲ در پژوهش خود با عنوان "استخدام پل: درک انتظارات و تجربیات کارکنان پل" در حالی که بین بازنشستگان امروزی تمایل رو به رشدی وجود دارد، تا قبل از خروج نهایی درگیر شغل پل شوند، اما توجه محدودی از سمت مطالعات دانشگاهی به این سمت معطوف شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کارکنان پل تمایل بیشتری به مشاغل پل قبل از خروج نهایی دارند و همچنین آنها ترجیح می‌دهند از پاداش‌های درونی به جای پاداش‌های بیرونی استفاده شود. یافته‌ها همین‌طور بیان می‌کند، کارکنان پل تمایل بالایی به کار پاره وقت داشته و از کار، مزایا و تعاملات اجتماعی راضی بودند؛ برخی از آنها برای ورود مجدد با مخالفت اجتماعی مواجه می‌شدند.

ون و بنسدروف و همکاران (۲۰۱۷)^۳، در پژوهش خود با عنوان "تبیین اشتغال پل از دیدگاه خوداشتغالی - شواهد مطالعه سلامت و بازنشستگی، بیان می‌دارند، امروزه بازنشستگی در حال تبدیل به یک فرآیند پویاتر است و افراد از طریق مسیرهای مختلف به بازنشستگی کامل تبدیل می‌شوند. در واقع به جای عقب نشینی از زندگی کاری بلافاصله پس از بازنشستگی رسمی (به عنوان مثال، هنگامی که فرد شروع به دریافت مزایای

1. Garcia et al

2. Mazumdar et al

3. von Bonsdorff et al

بازنشستگی می‌کند)، نصف کارکنان در سالهای اخیر تمایل دارند بعد از بازنشستگی با وارد شدن به مشاغل پل همچنان فعال بمانند.

فینسل و همکاران^۱ (۲۰۲۳)، پیشنهاد می‌کنند که می‌بایست سیاست‌های منابع انسانی متناسب با اشتغال پل تدوین شود و این مرحله تحول‌آفرین و مهم زندگی افراد را نادیده گرفته نشود.

لی و همکاران^۲ (۲۰۲۳)، نیز بیان کردند که سیاست‌های توسعه منابع انسانی باید “تمرکز، سیاست‌ها و اهداف اجرایی”^۳ خود را مجدداً تنظیم کنند تا رشد و توسعه مادام‌العمر کارکنان پل را تقویت کنند.

مصاحبی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش تحت عنوان “رابطه کاهش درآمد، سلامت خشنودی شغلی قبل از بازنشستگی با بهزیستی روانشناختی پس از آن با توجه به نقش تعدیلی وجود برنامه بازنشستگی، شغل در دوره گذار و انتظار بازنشستگی زودتر و دیرتر از انتظار” بیان می‌دارند که برنامه بازنشستگی رابطه میان کاهش درآمد، خشنودی شغلی قبل از بازنشستگی و سلامت با بهزیستی روان‌شناختی بعد از آن را تعدیل می‌نماید؛ به این معنی که هرچند کاهش درآمد و سلامت کم قبل از بازنشستگی با بهزیستی روان‌شناختی پس از آن رابطه منفی دارند؛ در صورتی که برنامه بازنشستگی وجود داشته باشد این رابطه منفی می‌شود که می‌تواند از اثرات منفی سلامت ضعیف و کاهش درآمد، کم کند. هنگامیکه سازمان کارکنان بواسطه برنامه مشخص برای بازنشستگی آماده کند، پدیده بازنشستگی برای افراد به مراتب بیشتر و بهتر مفهوم‌سازی می‌گردد و آنان می‌توانند خودشان را با آن سازگار کنند.

عریضی و همکاران (۲۰۱۴)، در تحقیق خود تحت عنوان “رابطه سلامت، تنش و نگرش به شغل و وضعیت مالی افراد بازنشسته در پذیرش مشاغل میانی در میان بازنشسته‌ها” بیان می‌کند که اغلب سالمندان، سالمندان جوان تر هستند که همچنان میل به فعالیت دارند. لذا، اگر در این دوره برای آنها شرایط مناسبی فراهم شود، آنها می‌توانند تولیدکننده خوبی باشند. قرارداد یک بازنشسته در شغل میانی در کارراهه پیشین خود نیز به سازمان در

1. Finsel et al

2. Li et al

3. focus, policies and implementation goals

حفظ استعداد، انتقال فرهنگ و پرورش کارکنان جوان کمک خواهد نمود و همچنین امکان برقراری روابط اجتماعی با دیگران و احساس ارزشمندی را برای فرد بازنشسته فراهم می‌نماید.

روش‌شناسی پژوهش

بدلیل اینکه که هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگوی اشتغال پل کارکنان خبره در ایران است، لذا پژوهش از نوع کیفی، تفسیری، توسعه‌ای و استقرایی می‌باشد و از لحاظ طرق جمع‌آوری داده‌ها، رویکرد داده‌بنیاد به حساب می‌آید. تئوری داده‌بنیاد یکی از استراتژی‌های پژوهش است که بوسیله آن، نظریه بر اساس مفاهیم اصلی مستخرج از داده‌ها بوجود می‌آید (Creswell and Creswell, 2018).

برای نظریه داده بنیاد سه طرح اصلی ارائه شده که عبارتند از: طرح نظام‌مند، طرح ظهور یابنده و طرح ساختارگرا. لازم به ذکر است که این پژوهش از طرح نظام مند بهره گرفته است و لذا صرفاً این روش تشریح می‌شود.

طرح نظام‌مند^۱: در سال ۱۹۹۰ اشتراوس و کوربین^۲ شکلی کلی از این طرح را ارائه نمودند و در سال ۱۹۹۸ به طور عملی و تفصیلی آنرا تشریح کردند. بر مبنای طرح یاد شده، برای انجام تحلیل داده های کیفی ضروریست تا سه مرحله شامل مراحل: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی^۳ طی شوند تا در آخر، پارادایمی منطقی^۴ یا تصویری عینی از نظریه نمایان شده، ارائه شود.

در این پژوهش، نمونه‌گیری، نظری است. لذا از رویدادها و نه الزاما افراد، نمونه‌گیری می‌گردد و هدف از مصاحبه با افراد، جستجوی رویدادها می‌باشد. رویدادهایی که بیانگر مقوله‌های مختلف مربوط به پدیده در حال بررسی پژوهش می‌باشند. در این پژوهش ۱۰ مصاحبه تخصصی نیمه ساختار یافته با خبرگان انجام شده است. جدول ۲، نشان دهنده اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان است.

1. The Systematic Design

2. Strauss & Corbin

3. Open, Axial, & Selective Coding

4. Logical Paradigm

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت شناختی جامعه آماری

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	حوزه فعالیت	
					اجرائی	دانشگاهی
۱	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت	دکترا	A	•	
۲	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت	دکترا	B	•	
۳	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	مدیریت	دکترا	C	•	
۴	استاد دانشگاه علامه طباطبایی	حقوق	دکترا	D	•	
۵	استاد دانشگاه تهران	اقتصاد	دکترا	E	•	
۶	استاد دانشگاه تهران	حقوق	دکترا	F	•	
۷	معاون وزارتخانه	مدیریت	کارشناسی ارشد	G		•
۸	نماینده مجلس	حقوق	کارشناسی ارشد	H		•
۹	نماینده مجلس	مهندسی	دکترا	I		•
۱۰	معاون پژوهش اداره دارایی	حسابداری	دکترا	J		

بنابراین با توجه به آنچه پیش تر توضیح داده شد، مراحل نظریه داده‌بنیاد آورده شده است.

۱. کد گذاری باز

هدف از فرآیند کدگذاری باز شناسایی مفاهیم یا ایده‌های کلیدی^۱ می‌باشد که پنهان در داده‌های متنی اند^۲ و به شکل بالقوه به پدیده مورد بررسی مرتبط هستند. محقق خط به خط داده‌های متنی خام را بررسی نموده تا حوادث، وقایع، اقدامات، ایده‌ها، ادراکات و تعاملات مرتبط رمزگذاری شده به شکل مفاهیم، را شناسایی نماید. هر مفهوم به منظور اعتبارسنجی بعدی به بخش‌های مخصوصی در متن (واحد کدگذاری^۳) پیوند داده می‌شود. (جدول ۳، به عنوان نمونه، نمایانگر بخشی از مصاحبه‌های چند مصاحبه‌شونده است).

1. identifying concepts or key ideas

2. textual data

3. coding unit

جدول شماره ۲: بخشی از کدگذاری باز

A: مصاحبه با خبره شماره ۱		
کد باز	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	نشانهگر
اشتقاق کاری	طبق تجربه خودم عموماً بازنشسته‌های علمی ما مشکل مالی دلیل اشتغال و تدریس اضافی آنها نیست. بلکه عمدتاً اساتید به دلیل این‌که احساس بیهودگی و بی اثری نکنند به تدریس می پردازند. دیگه منبع مالی دلیل اشتغال آنها نیست.	PA1
وجود مشوق‌های معنوی	اما من در مواجهه با افرادی مثل راننده‌ی اسنپ و آژانس وقتی دلیل اشتغال آنها را در این سن بالا جويا می‌شوم مشکلات مالی را عنوان می‌کنند.	PA2
عدم دستیابی به الگو جامع	بنابراین نمی‌توان الگویی پیدا کرد که روی یک جامعه آماری فیکس شود.	PA3
تفکیک بازنشستگان بر اساس معیشت	لذا باید الگوی منعطف پیدا کرد که بگوید الگوی مشاغل پل برای بازنشستگانی که دارای مستمری بالا هستند و بازنشستگانی که مستمری بالا ندارند. لذا الگو تابعیت از دو چیز می‌کند: یکی دیدگاه‌های بازنشسته و دیگری وضعیت معاشی بازنشسته. لذا نمی‌توان پاسخ مطلق در این خصوص داد.	PA4
بهره‌گیری از خبرگان در مشاغل مشورتی	لذا مدیر منابع انسانی باید از این افراد در مشاغل مشورتی مطابق با تخصص شان استفاده کند. در غیر این صورت جایی برای ادامه با این افراد نیست. در دنیا از این افراد برای مشاور و .. استفاده می‌کنند. مثل شرکت پژو که بازنشسته‌های خود را به کشورهای جهان سوم که می‌خواهد محصولات آن شرکت را مونتاژ کنند می‌فرستد.	PA5
اطلاع‌رسانی سازمان	لذا در همین راستا مدیر می‌بایست همین را که می‌خواهیم از افراد بازنشسته متخصص بعنوان مشاور استفاده کنیم اطلاع‌رسانی کند و این را به عنوان خط مشی اعلام نماید و افراد متخصص می‌توانند در صورت تمایل ثبت نام کرده و با اداره ما همکاری نمایند.	PA6
ایجاد انگیزه مادی و معنوی	و در همین راستا می‌بایست در افراد فوق ایجاد انگیزه مادی و حتی معنوی کند(که بگه ما به شما نیاز داریم)	PA7
B: مصاحبه با خبره شماره ۲		
ویژگی‌های فردی	یکی از این عوامل ویژگی‌های فردی است که خود فرد می‌بایست به این فکر کند که فعال در اجتماع بودم و در طولانی مدت این در ضمیر من جا گرفته و حالا فارغ از این که بازنشستگی من اجباری بوده و یا اختیاری، من باید کاری نکنم که در لحظه غیرفعال بشم) لذا باید مدیریت حین بحران و قبل بحران بکنه.	PB1
به روز کردن اطلاعات و دانش	در واقع بازنشستگی را در اینجا یک بحران در نظر م بگیریم و بازنشسته می‌بایست کاری نکند که در لحظه به رکود بره--- زیرا خود بازنشسته هم موظف به آپدیت کردن اطلاعاتش است. تا زمان بازنشستگی بتواند دور کاری و ... داشته باشد- عوامل مادی	PB2
عوامل سازمانی موثر	عوامل موثر سازمانی هم می‌تواند این باشد که حالا این بازنشستگی یا اجباری است و یا اختیاری	PB3
آماده سازی بازنشستگان	سازمان می‌بایست به دنبال آماده کردن فرد برای بازنشستگی باشد(چون به هر حال این بازنشسته باتجربه یک سرمایه اجتماعی برای سازمان است و یکی از وظایف سازمانها	PB4

	استفاده از همین سرمایه‌ها است چه در جانشین پروری و چه در انتقال دانش و تجربه و فرآورده‌های ذهنی او	
C: مصاحبه با خبره شماره ۳		
تفکیک افراد	اگر بخواهیم راجع به عوامل موثر بر انتخاب اشتغال پل صحبت کنیم می‌بایست دو دسته افراد را جداگانه در موردشان صحبت کنیم.	PC1
احساس مفید بودن	عوامل موثر بر انتخاب اشتغال پل از سمت خبرگان می‌تواند این باشد که تا جایی که امکان دارد و می‌تواند مفید باشند کار کنند و هم چنین می‌توان به اشتیاق آنها به انجام شغلش که مورد علاقه‌اش بوده (در مورد خودم علاقه و اشتیاق به تحقیق) هم اشاره کرد	PC2
آموختن و یادگیری	عامل بعدی هم اینست که همچنان تمایل به یادگیری دارند و میخواهند با ادامه اشتغال مطالب جدیدی نیز فرا بگیرند.	PC3
رضایتمندی درونی	پیامدهای مثبت مربوط به فرد می‌تواند رضایت فرد و کسب درآمد توسط وی باشد.	PC4
کاهش‌های هزینه‌های سازمان	پیامدهای مثبت مربوط به سازمان نیز می‌تواند پرداختی کمتر به عنوان جبران خدمت برای افراد شاغل در مشاغل پل باشد	PC5

اکنون فرایند کدگذاری باز به پایان رسیده است. زیرا همانطور که بیان شد کدگذاری باز، فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، کدهای اولیه اصلی شناسایی شده و مقوله بندی می شوند و ویژگی‌ها و ابعاد آنها نیز بیان می گردد. در قیاس با کدهای اولیه، مقوله‌ها انتزاعی تر هستند و نشان‌دهنده سطحی بالاتر می باشند. که از طریق فرآیند تحلیلی مقایسه‌های انجام شده، به منظور برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، که در سطح پایین‌تر برای استخراج کدهای اولیه استفاده شد، تولید می گردند. شالوده‌های ساختن تئوری، همان مقوله‌ها هستند. مقوله‌ها فراهم کننده ابزاری هستند که به وسیله آن نظریه می‌توانند یکپارچه گردد (Creswell, 2018).

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

در این مرحله برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، اول کدگذاری باز هر مصاحبه را انجام می‌دهیم. بعد، کدهای مستخرج را ذیل طبقه‌های مفاهیم که کلی تر از کدهای باز هستند، دسته‌بندی می‌نماییم. می‌توان هر یک از مفاهیم را ذیل مقوله‌ها که گروه‌های بزرگتر هستند، جا داد. لذا بعد از مفهوم‌سازی کدهای باز، مقوله‌بندی مفاهیم مستخرج انجام می‌شود (در جدول ۴، شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد A برای نمونه آورده شده است).

جدول شماره ۳: شکل‌گیری مفاهیم از کدهای مطالعه مورد A

ردیف	مفاهیم	نشانه‌گر کدها
۱	تعهد سازمانی	PA1, PA6, PA7, PA3
۲	تنوع نیروی کار	PA8, PA2, PA9
۳	نیاز سازمان	PA11, PA7
۴	تغییرات ساختاری در سازمان‌ها	PA4, PA8
۵	سوابق و تجربه‌های کاری	PA12, PA11, PA10
۶	انطباق‌سازی با مشاغل سازمانی	PA13, PA14
۷	مشوق‌های معنوی	PA13, PA15

محقق با توجه به جدول ۲، ۱۷ مقوله اصلی را از کدهای اولیه در روند یک پروسه نظامند با مطابقت دادن تفاوت‌های معنایی و شباهت‌ها و استمرار تطبیق به منظور دست پیدا کردن به اشباع نظری آن‌ها ایجاد کرده که در گام بعد کدگذاری، بنیان تشکیل چارچوب تئوریک محقق خواهد بود. بعد از تحلیل مفاهیم، دسته بندی آنها را در قالب مفاهیم انتزاعی‌تر انجام می‌شود (در جدول ۵، نمونه‌ای از به وجود آمدن مقوله‌ها از مفاهیم مطالعه مورد A نشان داده شده است).

جدول شماره ۴: به وجود آمدن مقوله‌ها از مفاهیم مطالعه مورد A

عنوان مقوله‌های ظهور یافته	عنوان مفهوم زیرمجموعه
مشوق‌ها	پاداش معنوی
	پاداش مالی
تغییرات ساختاری در سازمانها	عدم پیاده سازی صحیح سیاستهای صادرات و واردات
ویژگی‌های فردی	تمایل به داشتن همکاری
	تحصیلات
	تجربه
جایگاه شغلی	موقعیت شغلی

کدگذاری محوری

در این مرحله، محقق یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب نموده و آن را به‌عنوان «پدیده مرکزی» در مرکز فرآیندی مورد بررسی قرار داده و بعد، مقوله‌های دیگر

را به آن مرتبط می‌سازد. براساس دیدگاه کرسول^۱ در سال ۲۰۱۲ این الگو شامل ۶ کد محوری یا ۶ تم می‌باشد که به جای آنها، مقوله‌ها به منظور دستیابی به یک چارچوب تئوریک در آن جای می‌گیرند که این ۶ تم شامل این اطلاعات ذیل می‌باشد:

۱. شرایط علی: مقولاتی مرتبط با شرایط موثر بر مقوله محوری اصلی.
 ۲. زمینه: شرایط خاص موثر بر راهبردها
 ۳. مفهوم اصلی: یک صورت انتزاعی از پدیده (اساس فرآیند)
 ۴. شرایط مداخله‌گر: شرایط زمینه‌ای عمومی موثر بر راهبردها.
 ۵. راهبردها: کنش‌ها یا برهم‌کنش‌های منتج از پدیده محوری.
 ۶. پیامدها: خروجی‌هایی که حاصل از اجرای راهبردها می‌باشند.
- لذا شبکه ارتباطی میان مقولات در مرحله کدگذاری محوری ایجاد می‌گردد. دو کارکرد اصلی این مرحله عبارتند از:

- ۱- ساختن مقوله‌های اصلی با توجه به مقوله‌های فرعی و ارتباط میان آنها: در این بخش ابتدا نتایج مربوط به این کارکرد مرحله کدگذاری محوری ارائه شده است. به این شکل که ۲۲ مقوله (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق تاکنون در قالب دسته‌های انتزاعی‌تر طبقه‌بندی و ارتباط میان آنها تبیین شده است (جدول شماره ۷).
- ۲- ایجاد کردن یک شبکه ارتباطی بین همه مقوله‌ها در قالب چند دسته: همه مقوله‌ها (چه اصلی و چه فرعی) در قالب پارادایمی به نام پارادایم کدگذاری محوری ارائه می‌گردند که مقوله‌ها در این پارادایم مقولات در قالب چند دسته حول یک مقوله محوری قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۵: عناوین مقولات (فرعی) ظهور یافته در جریان تحقیق

ردیف	عنوان مقوله (فرعی)	ردیف	عنوان مقوله (فرعی)
۱	دریافت هویت اجتماعی	۱۲	همبستگی شغلی
۲	پیشرفتهای فناوریانه	۱۳	الزامات قانونی
۳	توسعه مسیر شغلی	۱۴	جریان‌های سیاسی
۴	پیشرفت‌های پزشکی	۱۵	تحول و اصلاح قوانین خدمت‌بازنشستگان
۵	ویژگی‌های روانشناختی	۱۶	مشوق‌های سازمانی
۶	کنش واحد منابع انسانی	۱۷	الزامات هنجاری

^۱. Creswell

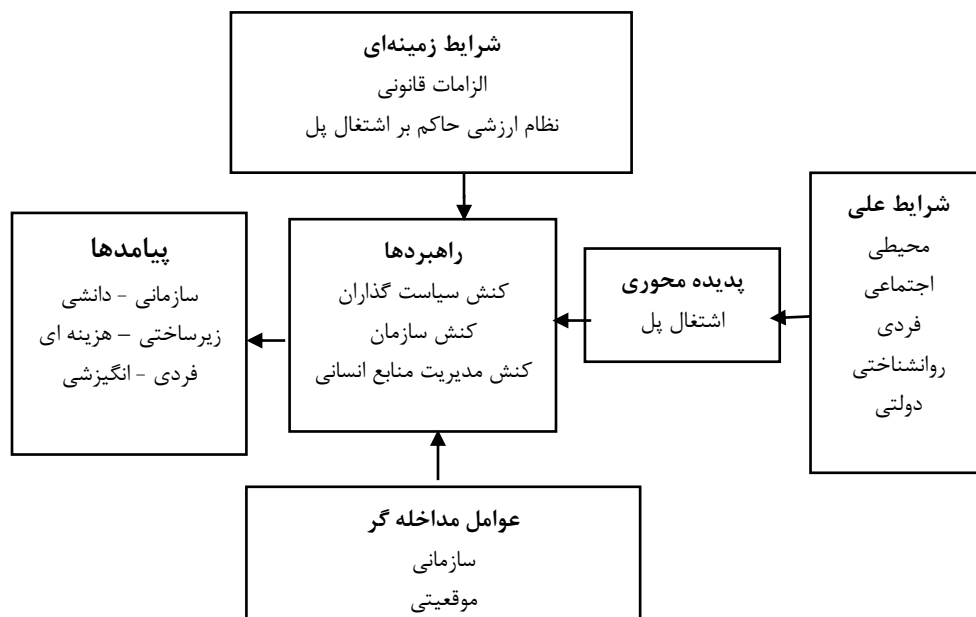
ردیف	عنوان مقوله (فرعی)	ردیف	عنوان مقوله (فرعی)
۷	وضعیت جمعیتی	۱۸	الزامات حرفه ای
۸	جایگاه شغلی	۱۹	تغییرات ساختاری
۹	ویژگی فردی	۲۰	کنش سازمان
۱۰	کنش دولت	۲۱	الزامات سازمانی
۱۱	افزایش دانش سازمانی	۲۲	افزایش احساس ارزشمندی

مقوله‌های فرعی، در ادامه در قالب مقوله‌های اصلی (دسته‌های انتزاعی‌تر) دسته‌بندی می‌شوند که ارتباط میان مقوله‌های و اصلی را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد:

جدول شماره ۶: ارتباط میان مقولات اصلی و مقولات فرعی

ارتباط بین مقولات اصلی	مقولات فرعی	تعداد مقولات فرعی زیرمجموعه
عوامل موثر بر اشتغال پل	محیطی	۲
	اجتماعی	۲
	فردی	۲
	روانشناختی	۱
	دولتی	۱
عوامل زمینه‌ای موثر بر اشتغال پل	سازمانی	۲
	موقعیتی	۲
ارزش‌ها و اسناد حاکم بر اجرای اشتغال پل	الزامات قانونی	۱
	نظام ارزشی حاکم بر اشتغال پل	۲
بازیگران و ذی‌نفعان اشتغال پل	کنش سیاست‌گذاران	۱
	کنش سازمان	۱
	کنش مدیریت منابع انسانی	۱
پیامدهای اشتغال پل	سازمانی - دانشی	۱
	زیرساختی - هزینه‌ای	۱
	فردی - انگیزشی	۲

حال ۲۲ مقوله ظهور یافته در مرحله کدگذاری محوری در جریان تحقیق، در قالب دسته‌های تعریف شده روش «داده بنیاد» قرار می‌گیرند. دسته‌های یادشده شامل دسته شرایط علی، دسته مقوله محوری، دسته راهبردها، دسته شرایط مداخله‌گر، دسته شرایط زمینه‌ای و دسته پیامدها می‌باشند. در شکل زیر پارادایم کدگذاری محوری ارائه شده است.



شکل شماره ۱: الگوی اشتغال پل کارکنان خبره در سازمان‌های دولتی ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

شایان ذکر است که در نهایت ۱۵ مقوله اصلی شکل گرفته در پنج دسته کلان «عوامل علی موثر بر اشتغال پل»، «عوامل مداخله‌گر موثر بر راهبردهای الگوی اشتغال پل»، «عوامل زمینه‌ای موثر بر راهبردهای الگوی اشتغال پل»، «راهبردهای اشتغال پل» و «پیامدهای اشتغال پل» طبقه‌بندی شده‌اند.

کدگذاری انتخابی

قضیه ۱. عوامل محیطی، اجتماعی، فردی، روانشناختی و دولتی سازمان‌های دولتی ایران را وادار به حرکت به سمت اشتغال پل می‌کند.

پیش‌بینی‌کننده‌های سطح فردی جزو اولین پیش‌بینی‌کننده‌های اشتغال کارکنان خبره می‌باشد. عواملی چون؛ سن، ثروت و سلامت عموماً در این بعد مطرح می‌شوند، تغییرات قابل توجهی همراه با سن وجود دارد که می‌تواند بر انگیزه کارمند برای پذیرش اشتغال پل تأثیر بگذارد. کارهای پل را انجام دهند که با ارزش‌ها و علایق آنها سازگار است و در آن

می‌توانند دیگران را راهنمایی کنند، به جای یک شغل پل که بتوانند در آن شغل خود را پیش ببرند. تحصیلات ممکن است برای در دسترس بودن مشاغل بسیار مهم باشد. تغییرات اجتماعی و محیطی وجود دارد که بر ماهیت کار و در دسترس بودن مشاغل پل تأثیر گذاشته است. این تغییرات تمایل به اشتغال در افراد را بیشتر می‌کند. محرک‌های محیطی؛ مانند شرایط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و فناورانه امکان شغل پل را تسریع بخشیده است. در حال حاضر قوانینی که جدیداً در مجلس تصویب شده است می‌تواند عاملی مبین افزایش تمایل به اشتغال پل باشد. در کنار عوامل محیطی، عوامل فرهنگی نیز پررنگ می‌شود. همانطور که در مصاحبه‌ها نیز به آن اشاره شد، در فرهنگ ایران کار ارزشمند تلقی می‌شود و بیکاری مذموم شمرده می‌شود. شرایط اجتماعی نیز به عنوان عامل محرکی محیطی می‌تواند تأثیرگذار باشد. پیشرفت‌های فناورانه در حال حاضر امکان داشتن شغل پل به صورت دورکاری و در بستر مجازی را فراهم آورده است و بدین ترتیب افراد در بسترهای مجازی می‌توانند در پذیرش اشتغال پل با آسودگی خاطر بیشتری باشند. پیشرفت‌های فناوری که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بسیاری از مشاغل سنتی مبتنی بر میز را به مشاغل مجازی منتقل کنند، ماهیت خود تغییر کرده است، که ممکن است بتواند نیروی کار مسن‌تر یا علاقه‌مندان به برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر را در خود جای دهد. همانطور که فرهنگ ما به سمت یکی از شمولیت افراد مختلف، به ویژه در دنیای کار پیش می‌رود، حتی بسیاری از کلیشه‌ها و فشارهایی که کارگران مسن‌تر زمانی با آن‌ها مواجه بودند، از بین رفته است زیرا، شاهد افزایش تنوع سنی و سایر اشکال گوناگونی هستیم (همراه با افزایش آگاهی در مورد تنوع در محل کار). این فعل و انفعال پیچیده مسائل باعث شده است که ماهیت بازنشستگی سنتی به فرآیندی پویاتر تبدیل شود.

از طرف دیگر، محرک‌های فرامحیطی نیز بر پذیرش اشتغال تأثیرگذار است. محرک‌های فرامحیطی مانند؛ تأثیرات جهانی اقتصاد، شرایط سیاسی جامعه و ... می‌تواند در انتخاب اشتغال پل تأثیرگذار باشد. در بین محرک‌های محیطی تأثیرگذار بر انتخاب اشتغال پل؛ مهم‌ترین عامل شرایط اقتصادی جامعه است. همانطور که مشارکت‌کنندگان نیز به آن اشاره کردند. شرایط اقتصادی و تورم موجود در جامعه؛ افراد را به سمت پذیرش اشتغال پل رهنمون می‌کند.

قضیه ۲. اشتغال پل کارکنان خبره در سازمانهای دولتی ایران با در نظر گرفتن عوامل سازمانی و موقعیتی و رفع موانع آن امکان‌پذیر خواهد بود.

این موضوع به جایگاه شغلی و منفعت حاصل از جایگاه شغلی اشاره دارد. در واقع اگر افراد در جایگاه شغلی بالاتری از نظر سلسله مراتب قرار داشته باشند بیشتر تمایل دارند تا به اشتغال پل روی آورند. در کنار جایگاه شغلی، منفعت حاصل از جایگاه شغلی نیز اهمیت پیدا می‌کند. بازنشسته از اشتغال پل انتظاراتی دارد، اگر این انتظارات بر مبنای منفعتی باشد که بازنشسته انتظار دارد فرد تمایل بیشتری به اشتغال پل در سازمان دارد. منفعت حاصل از جایگاه شغلی برای بازنشسته ممکن است متفاوت باشد. و بسته به نوع جایگاه این منافع متغیر می‌باشد.

در کنار دو عامل گفته شده؛ نیاز یا عدم نیاز سازمان به بازنشسته نیز یکی از مهم‌ترین متغیرهای سازمانی محرک در اشتغال پل می‌باشد. در صورتی که سازمان به فرد نیاز داشته باشد؛ احتمال پذیرش شغل پل از سوی فرد بیشتر خواهد شد. معمولاً در مشاغل حساس و مدیریتی احتمال نیاز سازمان به فرد دو چندان خواهد بود. بنابراین ممکن است فرد ترجیح دهد در سازمان در همان مسیر شغلی قبلی فعالیت خود را به عنوان (شغل پل) ادامه دهد. یکی از اساس‌ترین محرک‌های اشتغال پل، محرک مالی و بعد شغلی است. البته محرک‌های مالی بیشتر در کارکنان که از خبرگی کمتری برخوردارند بیشتر صدق می‌کند. در حالی که مورد خبرگان محرک مالی اصلی‌ترین محرک مطرح نشده و همه خبرگان وضعیت مالی به عنوان محرک پذیرفتن اشتغال پل مطرح نکردند و محرک شغلی و احساس پیدا کردن هویت اجتماعی از اهمیت بیشتری برخوردار است. پژوهش‌های مورد بررسی نیز این موضوع را تصدیق می‌کند که افرادی که از لحاظ درآمدی و ثروت دارای وضع خوبی باشند تمایلی به پذیرفتن به شغل پل ندارند در حالی که برعکس؛ افرادی که از لحاظ مالی، نیاز به داشتن درآمد داشته باشند بیشتر تمایل به اشتغال پل دارند. این افراد اشتغال پل را به ازای دریافت حقوق مالی خوب می‌پذیرند در حالی که در خبرگان، به این صورت نیست و بیشتر محرک‌های شغلی اهمیت پیدا می‌کنند.

قضیه ۳. اجرای راهبردهای اشتغال پل کارکنان خبره در سازمانهای دولتی ایران با در نظر گرفتن الزامات قانونی و نظام ارزشی حاکم بر آن ممکن خواهد بود.

همانطور که در قسمت‌های قبل نیز اشاره شد؛ الزامات پیش‌شرط‌های اشتغال پل می‌باشند. قبل از وجود آن‌ها امکان اشتغال پل در شرکت‌های دولتی وجود ندارد. الزامات دولتی و قانونی به اجازه قانونی اشتغال پل در شرکت‌های دولتی اشاره دارد. با ایجاد پیش‌شرط‌های اشتغال پل می‌توان، در شرکت‌های دولتی بدون محدودیت آن را اعمال کرد.

الزامات قانونی، به نوع بازنشستگی فرد (یعنی بازنشستگی اجباری یا اختیاری)، نوع سازمان (دولتی یا خصوصی بودن) و رفع این موانع قانونی اشاره دارد. زیرا بازنشستگان دارای تجربیات ارزشمند هستند و از طرفی نیروی جسمی آنها برای انجام کار عملیاتی تحلیل رفته است و بهتر است از تجربیات ارزشمند آنها در دوران اشتغال در بخش‌های مختلف صنعت، خدمات و آموزشی به عنوان مشاورین سطوح مدیریتی به کار گمارده شود؛ البته محدودیت‌های این امر عبارت است از محدودیت‌های قانونی که این محدودیت نیز می‌بایست اصلاح شود. الزامات سازمانی، به ساختار سازمانی و تامین تجهیزات سازمان‌ها اشاره دارد. ارائه امکانات و تجهیزات و اماکن خاص برای فعال شدن مجدد بازنشسته‌ها در بخش تولید و خدمات، در این حالت نسبت به نوع سازمان/اندازه آن و ساختار و محیط و درجه رسمیت و بخش آن می‌توان نقش عوامل را دقیق‌تر و شفاف‌تر تعیین کرد و رابطه عوامل موثر را تحلیل نمود. الزامات فردی اشتغال پل نیز به عواملی همچون؛ به روز بودن بازنشسته، آمادگی روحی و روانی فرد، تجربه، اشتیاق مندی و ویژگی شخصیتی فرد بستگی دارد. عوامل موثر بر انتخاب اشتغال پل از سمت افراد می‌تواند این باشد که تا جایی که امکان دارد و می‌توانند مفید باشند کار کنند، و هم چنین می‌توان به اشتیاق آنها به انجام شغلی که مورد علاقه‌اش بوده (که می‌تواند بسته به افراد متفاوت باشد) هم اشاره کرد، مدیر منابع انسانی می‌بایست بر اساس تجربه و سوابق کارکنان و البته با توجه به ویژگی کارکنان و وضعیت مالی و خانوادگی آنها و توجه به درجه اشتیاق کارکنان برای اشتغال پل و اجباری بودن و اختیاری بودن بازنشستگی افراد، آنها را برای مشاغل پل انتخاب کند و در این رابطه باید جبران خدمات مطلوب برای افراد شاغل در مشاغل پل نیز صورت گیرد.

قضیه ۴. کنش دولت، سازمان و مدیریت منابع انسانی نقش راهبردی را در الگوی اشتغال پل در شرکت‌های دولتی ایران ایفا می‌کنند.

همانطور که در قسمت موانع نیز بحث شد، اجرای اشتغال پل در شرکت‌های دولتی منوط به برطرف کردن موانع و اجرای راهبردهای دولتی و قانونی می‌باشد. این راهبردها می‌تواند با تاکید بر دو نقش فرد و سازمان صورت بگیرد. با تاکید بر فرد می‌تواند سیاست‌های افزایش سن بازنشستگی، افزایش میزان خدمت و .. باشد. و با تاکید بر نقش سازمان نیز می‌تواند به عوامل متعددی اشاره کند. ابتدا باید سازمان باید شرایط پذیرش اشتغال پل را به وجود آورد. پدیدارسازی امکان اشتغال پل می‌تواند به اعلان سازمانی بعد از تصویب قوانین امکان اشتغال پل باشد.

در کنش سازمان، توجه به ساختار سازمانی قابل اهمیت است. ساختاری ثابت و غیرقابل انعطاف امکان پیاده‌سازی اشتغال پل را ندارند. این ساختارها با قوانین ثابت و غیرمنعطفی سازماندهی می‌شوند که عملاً مانع از اشتغال پل می‌شود. اشتغال پل در سازمانهای دولتی منوط به برقراری ساختار منعطفی دارد که امکان تطبیق با فرد و شرایط آن را داشته باشد. در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی مانند، آموزش، پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد سازمان نمی‌تواند به مانند کارکنان دیگر برخورد نماید. لذا لازم است با توجه به ماهیت اشتغال پل و همچنین در کنار آن در نظر گرفتن دیدگاه بازنشستگان اقدامات متناسب صورت بگیرد.

در این نوع اشتغال، دیگر ارزیابی عملکرد مبتنی بر فرآیند جایگاهی ندارد و بهره‌گیری از شاخص‌های نتیجه‌محور به جای تمرکز بر شاخصهای فرایند محور مدنظر است. جبران خدمات همانطور که پیش‌تر نیز گفته شد یکی از مهم‌ترین متغیرهای اشتغال پل است و دلیل اصلی که افراد به پذیرش آن روی می‌آورند. نظام پرداخت غیرثابت، استفاده از چیدمان منعطف و غیره می‌تواند در کارکرد جبران خدمات به کار رود.

در این نوع اشتغال پل ارتباطات اهمیت فراوانی دارد. زیرا این کارکنان از دانش و خبرگی بالایی برخوردارند و که می‌تواند در اختیار نیروهای جوان قرار دارد. طراحی ساختار شبکه‌ای، طراحی نظام پیشنهادات داخلی، ایجاد ارتباطات کارکنان جوان با خبرگان اشتغال پل می‌تواند مطرح شود.

آموزش و توسعه نیز با ایجاد بانک شایستگی بازنشستگان، آموزش‌های مبتنی به کارگیری مهارت‌ها در بستر مجازی و ... می‌تواند به نمود واقعیت منجر شود.

قضیه ۵. اجرای اشتغال پل پیامدهای سازمانی - دانشی، زیرساختی - هزینه ای، فردی - انگیزشی در سازمان‌های دولتی ایران به همراه دارد.

پیامد فردی - انگیزشی اشاره به مزایای که از اشتغال پل عاید فرد می‌شود دارد. این پیامدها شامل؛ تامین مالی زندگی، برقراری ارتباطات چندجانبه با سازمان، حفظ منفعت در درون سازمان و ... فرد با بازگشت مجدد به اشتغال می‌تواند تا حدودی مشکلات معیشتی خود را برطرف کند و در کنار آن به شبکه ارتباطی که چندین برای ایجاد آن تلاش کرده است برسد. شبکه ارتباطی باعث می‌شود فرد مجدد انگیزه لازم را برای فعالیت فرد ایجاد کند.

پیامدهای سازمانی - دانشی اشاره به شناخت جو سازمان به وسیله بازنشسته دارد. به هر حال فرد از شناخت قبلی نسبت به سازمان آگاه است. در کنار سازمان می‌تواند با وجود فرد جوی آرام در سازمان ایجاد نماید و از مزایای فرد در سازمان به خوبی برخوردار شود. کیفیت دستیابی به اهداف به وسیله اشتغال پل از دیگر پیامدهای مثبت سازمانی هستند. عدم نیاز به آموزش، وجود اعتماد به فرد و ... نیز اشاره به همین پیامدهای مثبت سازمانی دارد.

مزایای سازمان نیز به منفعت حاصل پذیرش اشتغال پل افراد اشاره دارد. سازمان می‌تواند از خبرگی و دانش و تجربه فرد در راستای اهداف سازمان استفاده نماید و همچنین در کنار آن تا خروج نهایی فرد از سازمان، مهارت و خبرگی فرد به نیروی جوان سازمان منتقل کند. در کنار موارد مطرح شده؛ تصمیم‌گیری در شرایط حساس به وسیله خبرگان نیز به عنوان این مزیت شناخته می‌شود. پیامد دیگر اشاره به افزایش کیفیت خدمات جامعه دارد. به هر حال وجود افراد خبره در سازمان می‌تواند کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار دهد. افراد خبره از آنجایی که تجربه بیشتری در طول سالیان دراز کسب نمودند؛ در مواقع بحرانی و حساس می‌تواند راهگشا سازمان باشند و این موضوع می‌تواند کیفیت ارائه خدمات را تحت تاثیر قرار دهد، همچنین هزینه‌های سازمان را نیز کاهش دهد.

نتیجه‌گیری

قبلا جامعه ایران جامعه جوانی دانسته می‌شد، مطالعات جمعیت شناختی اخیر نشان داده‌اند که جامعه ایران به سمت یک جامعه سالمند حرکت می‌کند. بنابراین، ویژگی‌های

کار در این جامعه اهمیت یافته که مهم‌ترین آن بازنشستگی است که دارای محاسن (مثلاً تفکر عمیق‌تر درباره مفهوم و معنای زندگی) و معایبی (مثلاً فشار مالی و نشانگان خستگی) است. همانطور که قسمتی از زندگی انسان، شغل اوست بازنشستگی هم قسمتی از زندگی او می‌باشد. همانطور که تحقیقاتی به منظور بهینه ساختن زندگی کاری انسان انجام می‌شود، ضروری است که برای مرحله بعد از زندگی کاری او هم اندیشه و پژوهش شود تا مرحله بازنشستگی مرحله ای غیر عادی قلمداد نشود و موجب از دست رفتن توازن در زندگی فرد نشود. نزدیک به سی سال است که بازنشستگی نه به شکل یک پیشامد لحظه‌ای بلکه به عنوان یک پروسه مورد بحث قرار می‌گیرد. بازنشستگی جابجایی از مرحله‌ای به مرحله دیگر و از شماییلی به شماییلی دیگر می‌باشد و در قیاس با مراحل قبلی زندگی فرد، نتایج و عواقب مدنی و روحی بازنشستگی متمایز است. بازنشستگی در اجتماعی که کار، ارزش زیادی دارد، به مفهوم عدم ارزشمندی فرد است و خلایی را در زندگی او ترسیم می‌کند که بهبود و ترمیم آن خلا سخت می‌باشد. لذا بازنشستگی علاوه بر اینکه فقدان شغل قلمداد می‌شود، به معنای کاهش و حتی قطع ارتباط با افراد است و موجب ایجاد تنش و دل‌سردی و ملال افراد می‌شود. این احساس در ماه‌های اول بیشتر است و گاهی نیز به مرگ ناگهانی افراد می‌انجامد. همچنین واریس^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقات خود، شاخص‌هایی را پیدا کرد که آنرا سندروم بازنشستگی نامید. این سندروم شامل علائمی از قبیل حس مطرود گشتن از جامعه و کنار گذاشته شدن و حس به پایان خط رسیدن و حس بی رغبتی و رنجش است که فرد دچار آن می‌شود. البته این نشانه‌ها در افرادی که مرتبه و درجه بالاتری در کار خود داشتند پررنگ تر و ملموس تر است. این علائم در کنار کاهش سلامتی بازنشسته‌ها در دوران بازنشستگی هویدا می‌شود و می‌تواند موجب به مخاطره انداختن بهزیستی روانشناختی شود (Lorenz et al., 2022). بازنشسته شدن فقط به معنای عدم اشتغال نمی‌باشد، ایضا می‌تواند همراه با دشواریهای متعدد و زیادی هم باشد. ممکن است بعد از دوران بازنشستگی، درآمد فرد کم شود و هویت کاری او هم دگرگون شود، جایگاه اجتماعی او را شخص دیگری می‌گیرد، همکاران خود را نمی‌بیند و در مواردی برنامه‌های روزمره زندگی‌اش کاملاً بهم می‌خورد. با وجود تفاوت قوانین بازنشستگی در کشورهای

¹. Varies

مختلف جهان، بررسی‌های صورت گرفته، اطلاعات تقریباً مشابهی را در خصوص بازنشستگان ارائه می‌کنند. پنجاه درصد سالمندان با سن ۶۵ سال و بالاتر در شرایط دشواری زندگی می‌کنند؛ به دلیل این که حقوق بازنشستگی پرداختی توسط دولت‌ها، اجازه زیستن به شکل راحت و آسان را نمی‌دهد (Hanna et al., 2016). این کاهش یافتن درآمد و پیامدهای منفی آن بهزیستی فرد را می‌تواند کم کنند. پژوهش‌های پیشین نشان دهنده وجود رابطه معنی‌دار میان موقعیت اقتصادی اجتماعی از جمله میزان درآمد با سلامت روانشناختی و روانی می‌باشند (Read et al., 2016) و کاهش حس رضایتمندی بازنشسته به تبع فقر، کاهش درآمد و عدم وجود آسایش در زندگی بوجود می‌آید (Meng et al., 2021). از طرف دیگر طی چند سال آینده بخش عمده‌ای خبرگان با تجربه بازنشسته خواهند شد و سازمان بیم آن را دارد که این روند منجر به از دست دادن قسمت عمده‌ای از دانش و خبرگی سازمان و دولت‌ها شود؛ چرا که این افراد تمام دانش، مهارت و تجربه ۳۰ ساله را با خود از سازمان بیرون می‌برند و سازمانها برای دستیابی به این دانش‌ها علاوه بر این که مایست زمان و هزینه بسیار زیادی را متحمل شوند و ممکن است دچار بحران و چالش‌های فراوانی شوند، بنابراین موضوع تداوم خدمت آن‌ها در جهت حفظ دانش سازمانی به یک نیاز فوری برای دولت‌ها تبدیل شده است. چرا که برای سازمانها اهمیت دارد تلاش برای به چنگ آوردن دانشی است که برتری رقابتی، قدرت، خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی را در آنها تقویت کند و بر غنای دانش سازمانی بیافزاید.

این پژوهش به دنبال دستیابی الگوی اشتغال پل خبرگان در ایران بود. بدین منظور با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از جامعه آماری که متشکل از خبرگان دانشگاهی - اجرایی بود با استفاده از نظریه داده بنیاد به هدف مورد نظر دست یابد. بدین ترتیب عوامل محیطی، فردی، روانشناختی، دولتی و اجتماعی به عنوان عوامل علی موثر بر انتخاب اشتغال پل شناسایی شد. عوامل موقعیتی و سازمانی به عنوان عوامل مداخله‌گر موثر بر تدوین استراتژی‌های اشتغال پل شناسایی شد و در کنار آن الزامات قانونی و نظام ارزشی حاکم بر اشتغال پل به عنوان عوامل زمینه‌ای موثر بر راهبردهای اشتغال پل شناسایی شد. راهبردهای دستیابی به الگوی اشتغال پل در سه استراتژی خلاصه می‌شود؛ کنش دولت، کنش سازمان و کنش مدیریت منابع انسانی. راهبردهای شناسایی شده اشتغال پل

پیامدهای سه‌گانه را ایجاد می‌کنند از جمله؛ ارزشی-دانشی، زیرساختی-هزینه‌ای و فردی-انگیزی.

همان‌طور که گفته شد، اشتغال پل یکی از موضوعاتی است که باید در حوزه منابع انسانی بررسی شود و هنوز تحقیقات گسترده‌ای صورت نگرفته است که الگویی در این زمینه ارائه شود. تحقیقات انجام شده نیز، به صورت مختصر، به عوامل مؤثر بر اشتغال پل پرداخته‌اند. این پژوهش نیز از محدودیت‌هایی که بر هر پژوهش نو وارد است، مستثنا نیست. در این پژوهشگران تلاش کردند به ارائه الگوی اشتغال پل خبرگان در ایران بود که برای نخستین بار به این موضوع پرداخته می‌شود. بنابراین لازم است به بررسی و انجام پژوهش‌های مرتبط با آن، از جنبه‌های مختلف فراهم شود. با توجه به آنچه مطرح شد، موضوعات زیر به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود:

- برنامه‌ریزی اشتغال پل با در نظر گرفتن نیاز بازنشسته به اشتغال پل.
- ایجاد بستر پیشنهادات بازنشسته در راستای حل موانع و چالش‌های اشتغال پل در سازمان‌های دولتی ایران.
- طراحی سیستم اشتغال پل که در آن اطلاعات جامع در خصوص بازنشستگان و افراد نزدیک به بازنشستگی وجود داشته باشد.
- تعریف مجدد قوانین کار در سازمانها و شرکتهای دولتی و نیمه دولتی.
- برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با فناوری اطلاعات برای کارکنان خبره جهت بهره‌مندی از آنها.
- اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل اشتغال پل در سازمانها و شرکتهای دولتی ایران.
- تخصیص بودجه به اولویت‌های مشخص شده در طرح طبقه‌بندی مشاغل و بازنشستگان و لزوم اجرای آن.
- استفاده از بازنشستگان در مشاغل مربیگری با کارکنان جوان و کاندیدهای متصدی مشاغل مذکور.
- ایجاد محرک‌های معنوی با توجه به ویژگی‌های روانشناختی افراد در به کارگیری مجدد بازنشستگان به سازمان.

منابع فارسی

- خلعبتری معظم، مریم؛ یزدانی، حمیدرضا؛ عسگری، ناصر. (۱۴۰۱). فراترکیب اقدام‌ها و رهاوردهای مسئولیت اجتماعی سازمانی با رویکرد منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۱-۲۴.
- عریضی، حمیدرضا؛ امیری، مولود؛ نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۳). رابطه سلامت، تنش و نگرش به شغل و وضعیت مالی افراد در پذیرش مشاغل میانی در میان افراد بازنشسته با توجه به متغیرهای سن و تحصیلات. *مطالعات روان شناختی*، ۱۰(۱)، ۱۳۷-۱۶۰. SID. <https://sid.ir/paper/482296/fa>.
- مصاحبی، محمدرضا؛ عریضی، حمیدرضا؛ یزدخواستی، فریبا؛ بیدرام، حمید. (۱۳۹۸). رابطه کاهش درآمد، سلامت و خشنودی شغلی قبل از بازنشستگی با بهزیستی روان‌شناختی پس از آن با توجه به نقش تعدیلی وجود برنامه بازنشستگی، شغل در دوره گذار و انتظار بازنشستگی زودتر و دیرتر از انتظار. *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، ۲۰(۱۴)، ۱-۱۴.

References

- Arizi, H., Amiri, M., & Noori, A. (2014). The relationship between health, stress, and attitude towards work and financial status of individuals in accepting middle-level jobs among retired individuals with respect to age and education variables. *Psychological studies*, 10(1), 137-160. (In Persian).
- Buheji, M. (2021). Fore sighting the Transformation Requirements towards “Aging Economy.” *International Journal of Management (IJM)*, 12 (9), 123–135.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Dong, J., Yan, S. & Yang, X. (2022). Evolutionary Game Analysis between Local Government and Enterprises on Bridge Employment from the Perspective of Dynamic Incentive and Punishment. *Systems*, 10, 115. <https://doi.org/10.3390/systems10040115>
- Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., & Deller, J. (2023). A conceptual cross-disciplinary model of organizational practices for older workers: Multilevel antecedents and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 34(22), 4344– 4396. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2199939>
- Garcia, P.R.J.M., Amarnani, R.K., Bordia, P., & Restubog, S.L.D. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *American Psychological Association*, 125 (2), 103–120.
- Hanna, S. D., Kim, K. T., & Chen, S. C. C. (2016). Retirement savings. In *Handbook of consumer finance research* (pp. 33-43). Springer International Publishing.

- Khalebatari Moazzam, M., Yazdani, H., & Asgari, N. (2023). The combination of actions and results of organizational social responsibility with the approach of human resources. *Human Resource Studies*, 12(2), 1-24. (In Persian).
- Kim, E. (2022). Korean baby boomer retirees' bridge employment experiences in community service jobs. *Educational Gerontology*, 47(4), 151–159.
- Li, J., Yuan, B., & Lan, J. (2021). The influence of late retirement on health outcomes among older adults in the policy context of deli ,
- 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– 976. <https://doi.org/10.1037/apl0001065>
- Lorenz, S., Zwick, T., & Bruns, M. (2022). Beware of the employer: Financial incentives for employees may fail to prolong old-age employment. *The Journal of the Economics of Ageing*, 21, 100363. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2021.100363>
- Mazumdar, B., Warren, A., Dupré, K., & Brown, T. (2023). "Employment expectations: examining the effect of psychological contract fulfillment on bridge employees' personal and work attitudes", *Personnel Review*, Vol. 52 No. 5, pp. 1563-1578. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0658>.
- Meng, Q., Liu, Y., Li, Z., & Wu, C. (2021). Dynamic reward and penalty strategies of green building construction incentive: An evolutionary game theory-based analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 44902–44915.
- Mosahebi, M., Parhehi, H., Yazdakhati, F., & Bidram, H. (2018). The relationship between income reduction, health and job satisfaction before retirement with psychological well-being after considering the moderating role of the existence of a retirement plan, a job in the transition period and the expectation of earlier and later retirement than expected. *Knowledge and Research in Applied Psychology*, 20(14), 1-14. (In Persian).
- Peng, Y. (2022). A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions. *Career Development International Career Dev. Int*, 27 (4), 391–407.
- Read, S., Grundy, E., & Foverskov, E. (2016). Socio-economic position and subjective health and well-being among older people in Europe: a systematic narrative review. *Aging & mental health*, 20(5), 529-542.
- Ribes, E., & Mines Paristech, C. (2021). Financial planning & optimal retirement timing for physically intensive occupations, *Business & Economics*, 2(8), 1-28.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures & Techniques.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: A review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), Article 100727. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100727>
- Varies, M. K. (2003). The retirement syndrome: The psychology of letting go. *European Management Journal*, 21(6):707-716
- Vogel, E., Ludwig, A., & Börsch-Supan, A. (2017). Aging and pension reform: extending the retirement age and human capital formation. *Journal of Pension Economics & Finance*, 16(1), 81–107.
- Von Bonsdorff, M. E., Zhan, Y., Song, Y., & Wang, M. (2017). Examining Bridge Employment From a Selfemployment Perspective—Evidence From the Health and Retirement Study. *Work, Aging and Retirement*, 3(3), 298–312.
- Wang, M. (2007). Profiling retirees in the retirement transition and adjustment process: Examining the longitudinal change patterns of retirees' psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 455–474.
- Yin, R., Xin, Y., Bhura, M., Wang, Z., & Tang, K. (2022). Bridge Employment and Longevity: Evidence From a 10-Year Follow-Up Cohort Study in 0.16 Million Chinese. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci Ser. B*, 77(1), 750–758.
- Zhan, Y. (2016). Blended Work: Further Connecting to the Broader Bridge Employment Literature. *Work, Aging and Retirement*, 2(4), 390–395.
- Zhao Robert Chunhua, Stambler Ilia. (2020). The Urgent Need for International Action for Anti-aging and Disease Prevention. *Aging and disease*. 11(1): 212-215 <https://doi.org/10.14336/AD.2019.1230>

