تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۱

# تدوین مدل مدیریت بازنشستگی با رویکرد ترکیبی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)

لیلا پارسا ضیابری[۱] - اکبر اعتباریان[۲] - مهربان هادی پیکانی[۳] - افسانه زمانی مقدم[۴]

## چکیده

**این پژوهش که با هدف تدوین مدل مدیریت بازنشستگی در بانک رفاه کارگران انجام گرفته است، به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش، ترکیبی از نوع اکتشافی به شمار می‌رود. در بخش کیفی به شیوه پدیدارشناسی و در بخش کمی به شیوه توصیفی- همبستگی انجام گرفته است. جامعه ی آماری تحقیق در بخش کیفی شامل کارکنان نزدیک به بازنشستگی (۱۵ نفر)، کارکنان حین بازنشستگی (۸ نفر) و بازنشستگان (۱۶ نفر) بود که در مجموع تعداد ۳۹ نفر به عنوان نمونه و به شیوه گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع اطلاعات، مورد مصاحبه قرار گرفتند. جامعه آماری تحقیق در بخش کمّی برای نزدیک به بازنشستگی، تعداد ۱۱۵ نفر، حین بازنشستگی،۳۰ نفر و بعد از بازنشستگی، ۱۱۷۵ نفر بود که حجم نمونه براساس نمونه گیری تصادفی برای هریک از سه گروه فوق به ترتیب برابر با ۹۲، ۲۸ و ۲۸۵ نفر برآورد گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه مستخرج از نتایج بخش کیفی بود. برای اعتبار داده‌ها در بخش کیفی از معیارهای اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تائیدپذیری و برای روایی پرسشنامه‌ها از روایی محتوایی- صوری و همچنین روایی سازه استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای هر سه پرسشنامه بالای ۰،۸ محاسبه گردید که حاکی از پایایی خوب آنها می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش ۷ مرحله‌ای کلایزی و در بخش کمی از آزمون‌های آماری تحلیل عاملی، میانگین و واریانس، آزمون بار مقطعی و آزمون کیفیت مدل استفاده گردید. در نهایت، ابعاد و مولفه‌های مدل برای هر سه مرحله نزدیک به بازنشستگی (شامل: نگرانی ها، امیدها، انتظارات)، در حین بازنشستگی (نگرانی ها، نیازها و انگیزه ها، انتظارات) و برای بعد از بازنشستگی(چالش‌ها، انتظارات، راهبردهای شخصی) شناسایی و ابعاد و مولفه‌های آن در بخش کمی تایید گردید.**

**واژگان کلیدی: بازنشستگی، حین بازنشستگی، نزدیک به بازنشستگی، پدیدارشناسی، مدل کلایزی.**

۱. دانشجوی دکترا رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان،اصفهان،ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی،دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان،اصفهان،ایران. نویسنده مسئول: (Etebarian@ymail.com)
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی،دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان،اصفهان،ایران.
۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی،دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات،تهران،ایران

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

## مقدمه

در جوامع امروزی واژگان و مفاهیمی چون کارکنان، منابع انسانی، سرمایه انسانی بسیار کاربرد دارد و این نشان از اهمیت نیروی انسانی و آگاه تر شدن سازمان‌ها درخصوص این مقوله می‌باشد. موفقیت اقتصادی کشورها بعد از جنگ جهانی دوم در اهمیت و معرفی منابع انسانی در پیشرفت‌های سازمان و جوامع نقش چشمگیری داشته است. لذا بحث مدیریت منابع انسانی و توجه به ابعاد آن مورد توجه و مطالعه بسیاری از محققین قرار گرفت.

در جامعه‌ای که کار در آن دارای ارزش اساسی است، بازنشستگی اغلب به معنای از دست دادن منزلت و جدا شدن از کارهای جاری است که در زندگی فرد، شکافی ایجاد می‌کند که پر کردن آن دشوار است زیرا با بازنشسته شدن این احساس به فرد دست می‌دهد که زمان اهمیت خود را برای او از دست داده و او از صفحه رقابت و تلاش دورافتاده و دیگر هیچ پیشرفتی در انتظارش نیست. نکته مهم این است که بازنشستگی، منجر به تغییر و تحول در امور روزمره زندگی فرد می‌شود؛ چرا که فرد باید شغلی را که در طول زندگی کاری با آن عجین بوده، ترک کند و به خدمت خود پایان دهد(Akinade, 1993). زیرا در وهله نخست، نیازهای متعدد اقتصادی، اجتماعی، جسمانی افراد با کار کردن برطرف می‌شود؛ دوم اینکه، افراد از طریق کار، روابط اجتماعی و شخصی، ارزش‌هایی نظیر تعلق، احترام و شأن را تجربه می‌کنند (بزرگمهری بوزجمهری و دیگران، ۱۳۸۶). بازنشستگی افراد همچنین برای خانواده‌ها مسائل و مشکلات اجتماعی، اقتصادی و روانی ایجاد می‌کند. حتی برای کسانی که وقت آزاد و تازه یافته خود را به عنوان یک فرصت تلقی می‌کنند، دوره انتقالی بسیار مهمی است (محمدی، ۱۳۸۸). پیامدهای اجتماعی و روانی بازنشستگی در مقایسه با سطح زندگی قبلی فرق می‌کند. این تحول، از لحاظ عاطفی و روانی در فرد اثر می‌گذارد (براتی و عریضی، ۱۳۸۸). از این رو بایستی در راستای اصلاح نگرش بازنشستگان اقدامات لازم را انجام داد.

بر طبق چرخه رشد روانی – اجتماعی[1] اریکسون[2]، چرخه زندگی کاری به هشت مرحله از بدو استخدام تا زمان بازنشستگی تقسیم گردیده است. در هر مرحله برای فرد نیازها و انتظارهایی مطرح است که اگر به آنها پاسخ مناسب داده شود و فرد با

1. Psychosocial Stages
2. Eriksson



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

موفقیت از آنها عبور کند، رشد روانی – سازمانی او در مسیر سالم ادامه یافته و در نتیجه موفق به کسب یک فضیلت عمده در این مسیر می‌شود. اگر فرد در مرحله بازاندیشی و ارزیابی رخدادها و پیشآمدهای دوران زندگی کاری خود که مرحله هشتم چرخه اریکسون می‌باشد، به این نتیجه برسد که دوران موفقیت آمیز و درخشانی را پشت سر نگذاشته است و از طرفی فرصتی نیز برای جبران این ناکامی بزرگ ندارد زیرا عوامل بازدارنده گوناگونی از جمله محدودیت‌های ناشی از خط مشی‌ها و قوانین و مقررات سازمانی، محدودیت‌های طبیعی، و محدودیت‌های ناشی از عوامل محیطی (محیط سازمان) اجازه برگشت به عقب و شروع یک زندگی دیگر را از فرد سلب می‌کنند. در چنین وضعیتی احساس «ناامیدی و یأس» و ترس و ناخوشایندی از دوران بازنشستگی به فرد دست می‌دهد. لذا توجه به نیازها و انتظارها و تمایلات کارکنان در مراحل مختلف زندگی کاری عامل مهمی در طی مسیر رشد و کمال و یا انحراف از این مسیر و اختلال در رشد خواهد بود لذا اهمیت مدیریت کردن فرایند بازنشستگی در ابعاد قبل،حین و بعد از بازنشستگی خودنمایی می‌کند.

از آنجا که بازنشستگان در طول زندگی کاری خود خدمات ارزنده‌ای برای سازمان انجام داده اند لذا بایسته است تا سازمان‌ها در راستای تحقق مسئولیت اجتماعی خود، برنامه ریزی هایی را جهت ارائه آموزش‌های لازم و مکفی در این زمینه برای آنان فراهم آورند به گونه‌ای که کارکنان در آستانه بازنشستگی، دانش و توانایی رویایی با پدیده بازنشستگی را کسب نمایند لذا ضرورت مطالعه در این باب از چند بعد نیز قابل بررسی است.

در بعد اقتصادی چنانچه کارکنان در سالهای نزدیک به بازنشستگی دارای انگیزه کافی باشند در جهت انجام بهینه فعالیت‌ها گام بر می‌دارند که در کل به افزایش بهره وری سازمان کمک می‌نماید.

در بعد اجتماعی، چنانچه بازنشستگی مدیریت شود موجبات رضایت خاطر کارکنان و همچنین تقویت و بهبود دلبستگی و انسجام آنها نسبت به سازمان را فراهم می‌سازد و تعلق کارکنان در سالهای پایانی همکاری بیشتر می‌گردد.

در بعد سیاسی، مدیریت بازنشستگی می‌تواند از آسیب‌های اجتماعی- سیاسی جلوگیری کند. چرا که با افزایش خوشبینی در افراد، قدرت تحمل سختی‌ها را افزایش می‌دهد و از بسیاری از اعتراضات اجتماعی جلوگیری می‌نماید.

مصاحبه محقق با افراد مختلف در بانک رفاه نشان می‌دهد که موضوع بازنشستگی، افکار مربوط به آن و پیامدهای آن یکی از دغدغه‌های کارکنانی است که سابقه خدمتی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

بالایی دارند و یا گاهاً در مرز بازنشستگی هستند و از دلایل آن می‌تواند عدم آماده سازی فکری و روحی کارکنان برای رویارویی با این پدیده، کمک نکردن به آنان در جهت برنامه ریزی برای زمان بازنشستگی باشد. همچنین عدم توجه به پدیده بازنشستگی پیامدهای منفی را در بین کارکنان به دنبال خواهد داشت لذا به نظر می‌رسد بازنشستگی به عنوان یک پدیده سازمانی باید مدیریت شود.

از بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه بازنشستگی چنین برمی آید که در در این زمینه با خلاء تحقیقاتی روبرو هستیم. بنابراین، از این منظر تحقیق حاضر دارای اهمیت است. با توجه به اهمیت تحقیق هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی، محقق در نظر دارد مدلی را از طریق روش شناسی تلفیقی برای مدیریت بازنشستگی ارائه دهد. لذا، یافته‌های حاصل از این پژوهش قابلیت کاربرد در زمینه شناسایی، راهنمایی و مشاوره سازمانها در خصوص عوامل مربوط به مراحل قبل از بازنشستگی، حین بازنشستگی و پس از بازنشستگی را دارا می‌باشد.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

بازنشستگی، سرنوشت محتومی است که در برهه‌ای از حیات شغلی هر کارمند پدیدار خواهد شد (تامپسون[1]، ترجمه کسایی، ۱۳۷۹). ضمن آنکه فرآیندی است که مستلزم پذیرش تغییرات، مقتضیات و نقش‌های جدیدی است و دارای معانی ضمنی و روانی برای افراد است(Asonibare & Oniye,2008). دانشمندان از دیدگاه‌های مختلف، بازنشستگی را تعریف کرده‌اند:

دیدگاه مالی: زمان صفر کاری برای کسب درآمد (Gordon & Bilnder,1980).

دیدگاه تقویمی: بازنشسته به شخصی اطلاق می‌شود که بالای ۶۵ سال داشته باشد (Giddens,1977).

دیدگاه روابط کار: بازنشستگی عبارت است از انقطاع از استخدام ( Williamson et al., 1992) یا خروج نیروهای کار مسن از محیط کار (Rogelberg, 2007).

دیدگاه اقتصادی: بازنشستگی، دوره غیرفعال و غیرمولد زندگی فرد شاغل است که با ذخیره پولی‌ای که کشور و مستخدم با هم می‌پردازند، زندگی مستخدم در دوره بازنشستگی تأمین می‌شود (ابوالحمد، ۱۳۷۶). بازنشستگی عبارت است از برکنار کردن

1. Thompson



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

کارمند دولت از خدمت به جهت فرتوتی ناشی از تحلیل قوا و طول سنوات خدمت و درمانده شدن از کار با دادن حقوق مخصوصی که مناسب با سن و دوره خدمت باشد (عباسی زاکانی، ۱۳۸۷).

فصل مشترک تمامی تعاریف این است که «بازنشستگی به عنوان قطع روابط کاری فرد و سازمان و شروع زندگی جدید است» (عباسی زاکانی، ۱۳۸۷). زندگی جدید کارکنان بازنشسته، یعنی ورود به ارتباطات جدید و تغییر ساختار و محتوای ارتباطی آنها و این یعنی بروز و ظهور مشکلات و مسائل جدید که گاهی هم فکر کردن به آنها و هم وقوع آنها برای فرد بازنشسته استرس زا است.

در حوزه بازنشستگی، نظریه‌های مختلفی مطرح شده که از زوایای مختلف به این پدیده توجه کرده است.نظریه نقش بیان می‌دارد که شخصیت انسان از نقش‌های مختلفی که در طول زندگی آنها را پذیرفته و یا به او نسبت داده شده شکل گرفته است. اشتغال یکی از نقش‌های مهم اجتماعی بشر و پایگاهی است که به شخصیت و هویت او معنا می‌بخشد. در واقع نداشتن یا از دست دادن شغل، نوعی انقطاع یا گسستگی در روند زندگی اجتماعی فرد ایجاد خواهد نمود که شخصیت و هویت شغلی او را نیز با مشکلات همراه می‌نماید (یامچلو،۱۳۹۰). در تئوری فعالیت و کار، بازنشستگان وقتی نقش‌های قبلی خود را از دست می‌دهند برای اینکه با پیری و بازنشستگی هماهنگ شوند و به سازگاری برسند باید بتوانند نقش‌های جدید یا مشابه نقش‌های قبلی خود را برعهده گیرند. نظریه فعالیت این موضوع را مطرح میکند که نقش‌های از دست رفته فرد بازنشسته، به واسطه از دست دادن کار، با نقش‌های جدیدی جایگزین می‌شود. انطباق پذیری فرد بازنشسته با این مرحله از زندگی اش بستگی به جایگزینی ارزش‌های از دست رفته با ارزش‌های ناشی از ایفای نقش‌های جدید دارد ( Havighurst & Alberchi, 1953). اصل مفروض معتقدان به تئوری انزوا آن است که افراد مسن به تدریج و به طرز اجتناب ناپذیری از انواع نقش هایی که در دوره میانسالی داشته اند کنار می‌کشند و سطوح فعالیت‌ها و حتی میل و احساس درگیری با امور زندگانی و حیات را در خود تقلیل می‌دهند. اینان معتقدند، افراد سالخورده و کهنسال بیشتر به درون خود توجه پیدا می‌کنند و بیش از پیش به خویشتن می‌نگرند (اردبیلی،۱۳۷۹).

طیف وسیعی از عوامل زندگی روزمره، علاوه برمسائل مادی و اوقات فراغت با بازنشستگی تغییر پیدا می کند که هرکدام از این عوامل می تواند سازگاری با بازنشستگی را تحت تأثیر قرار دهد. این عوامل شامل: تغییر در نقشهای فردی، الگوی



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

ارتباطات، عزت نفس، گروه های حمایتی، ساختار و سبک زندگی است (عابدی، ۱۳۸۰). این عوامل نقش بسیار مهمی در سازگاری با بازنشستگی دارد و از ابعاد مختلف بر رضایتمندی، استرس، دودلی، امیدواری، پشیمانی، عصبانیت و افسردگی تاثیر می‌گذارد. بازنشستگی با استرس جدایی از شغل منجر به ترک عادت، ایجاد احساس خلاء، ناراحتی، نگرانی ناشی از ندیدن دوستان و همکاران کسالت و گریه کردن، ناامیدی، افسردگی و حتی ترس ازمرگ می شود (نوبهار،۱۳۹۰). مشکلات ناشی از بازنشستگی، دوره ای طولانی از زندگی فرد بازنشسته را تحت الشعاع قرار خواهد داد. متأسفانه مشکلات روانی- اجتماعی نه تنها در هنگام بازنشستگی و بعد از بازنشستگی ممکن است گریبان گیر فرد شود، بلکه میزان فشار تجربه شده توسط فرد و عواقب جسمی و روانی آن به صورت بارز و چشمگیری در دوره قبل از بازنشستگی نیز مشاهده می شود (Shultz & Wang, 2007). در این میان سازگاری و انطباق با بازنشستگی، نقش عمده و گاه حیاتی برای ادامه کار و فعالیت، خشنودی و سلامت، کاهش نشانگان بازنشستگی و به طورکلی بهداشت روانی و جسمی بازنشستگان دارد. مطالعات نشان داده است که عوامل متعددی از جمله آمادگی برای بازنشستگی، وضع اجتماعی و اقتصادی مطلوب، سلامتی مطلوب جسمی، وضعیت خانوادگی و تأهل و نیز حمایت جامعه و ارتباط اجتماعی کارآمد، در سازگاری و انطباق بازنشستگان می‌تواند تأثیرگذارباشد (Wilson & Palha , 2007؛ Soderhamn & etal., 2011).

بازنشستگی دارای مزایا و معایبی است که شناسایی آنها به انتقال از کار به بازنشستگی کمک شایانی می‌نماید. در ادامه، به بررسی برخی از تحقیقات انجام شده در این باره می‌پردازیم. موسایی (۱۳۸۳) پژوهشی تحت عنوان آثار اجتماعی و روحی دبازنشستگی براعضا هیات علمی بازنشسته دانشگاه انجام داد. در تحقیقی که نوبهار (۱۳۹۱) با عنوان چالش‌های انتقال به بازنشستگی از دیدگاه پرستاران بازنشسته انجام داد چگونگی انتقال به بازنشستگی مورد مداقه قرار گرفت. سعیدی (۱۳۹۴) در پایان نامه کارشناسی ارشد به بررسی عوامل موثر بر میزان رضایت از زندگی در دوران بازنشستگی در بین بازنشستگان سازمانی پرداخت. صدر و غلامی (۱۳۹۵) طی پژوهشی تحت عنوان عوامل موثر بر درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان در کمیته امداد امام خمینی(ره) استان کهکیلویه و بویراحمد به بررسی عوامل موثر در درخواست



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

برای بازنشستگی از سوی کارکنان پرداخته اند. بارفیلد و مورگان[1] (۱۹۶۹) در پژوهشی با عنوان بازنشستگی پیش از موعد در میشیگان عوامل مختلفی را در تصمیم برای درخواست بازنشستگی افراد بدست آوردند. تسنگ و وانگ[2] (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان کیفیت زندگی و عوامل مرتبط با آن در میان پرستاران بازنشسته در تایوان عواملی را برای سازگاری با بازنشستگی ضروری دانستند. دراگستا[3] و همکاران (۲۰۰۹) مطالعه‌ای را با عنوان تاثیر حمایت اجتماعی و حس همبستگی روی کیفیت مرتبط با سلامت زندگی ساکنین خانه‌های سالمندان در یکی از شهرهای نروژ انجام دادند. چیا و جوپینگ[4](۲۰۱۰) در تحقیقی تحت عنوان روابط اجتماعی و سبک زندگی بازنشستگان، سبک زندگی پس از بازنشستگی را مورد بررسی قرار دادند. ایوالز و ترویزان[5] (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان بازنشستگی پیش از موعد و انگیزه‌های مالی به بررسی تاثیر مشوق‌های مالی بر رفتار بازنشستگی در کشور هلند پرداختند. همچنین هونگ و لی[6] (۲۰۱۱) رابطه مشارکت در امور ورزشی و بهزیستی روانی بازنشستگان را مورد مطالعه قرار دادند. دنی و براون[7] (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان تصمیم برای بازنشستگی زودهنگام به بررسی تصمیم به بازنشستگی قبل از موعد استادان دانشگاه کانادا پرداخت. الکور[8]و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود به مقایسه بازنشستگی پیش از موعد در کشورهای اسپانیا و ایتالیا پرداختند. همچنین، دامان و وندوجین[9] (۲۰۱۶) به پشتیبانی بین نسلی در انتقال از کار به بازنشستگی پژوهشی انجام دادند. وینند[10] و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود تحت عنوان چشم انداز دوره زندگی کارکنان آنسوی بازنشستگی به بررسی علل تمایل به طولانی تر شدن چرخه زندگی کاری از سوی کارکنان پرداختند. هرتا و ریز[11](۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان انتقال به بازنشستگی به بررسی راه‌های طراحی گذار به مرحله ی پس از زندگی حرفه‌ای پرداختند و در

1. Barfield & Morgan
2. Tseng & Wang
3. Dragesta
4. Chia & Juping
5. Euwals & Trevisan
6. Hung & Lee
7. Dannie & Brown
8. Alcover
9. Damman & van Duijn
10. Wind
11. Hertha & Rees



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

نهایت سیلور و ایستی[1](۲۰۱۷) در پژوهشی تحت عنوان برنامه ریزی برای بازنشستگی در بخش پزشکی کشور کانادا به دنبال چگونگی برنامه ریزی برای دوران بازنشستگی پزشکان پرداختند.

## روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به هدف پژوهش که تدوین مدل مدیریت بازنشستگی در بانک رفاه می‌باشد، به دنبال شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌های مدیریت بازنشستگی در سه مرحله (نزدیک بازنشستگی،حین بازنشستگی و بعد از بازنشستگی) می‌باشد و سوالات پژوهش عبارتند از:

### سوال اصلی

مدل مدیریت بازنشستگی دارای چه ابعاد و مولفه هایی است؟

### سوالات فرعی

۱. مدیریت بازنشستگی در مرحله ی نزدیک بازنشستگی دارای چه شاخص‌ها و مولفه هایی است؟
۲. مدیریت بازنشستگی در مرحله ی حین بازنشستگی دارای چه شاخص‌ها و مولفه هایی است؟
۳. مدیریت بازنشستگی در مرحله ی بعد از بازنشستگی دارای چه شاخص‌ها و مولفه هایی است؟

از همین رو، این پژوهش به لحاظ روش شناسی از نوع ترکیبی (کیفی و کمی) است و به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. روش تحقیق این پژوهش در بخش کیفی از نوع پدیدارشناسی است. چرا که بدنبال بررسی تجارب محض سه دسته از افراد (کارکنان نزدیک به بازنشستگی، کارکنان در حین بازنشستگی و بازنشستگان) و آگاهی از پدیده بازنشستگی، فارغ از مفروضات پیشین است. سپس از یافته‌های کیفی به عنوان راهنما جهت تدوین پرسش‌ها و مقیاس‌های ابزار پیمایش کمی استفاده خواهد شد.

1. Silver & Easty



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش است: جامعه آماری بخش کیفی شامل کارکنان نزدیک به بازنشستگی، کارکنان در حین بازنشستگی و بازنشستگان. با توجه به اینکه در تعیین حجم نمونه برای پژوهش‌های کیفی، رسیدن به اشباع داده‌ها مهم است. افرادی برای مطالعه انتخاب شدند که پدیده مورد نظر را تجربه نموده بودند یا با آن روبرو بودند. روش نمونه گیری در بخش کیفی این پژوهش براساس روش گلوله برفی بود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع اطلاعات انجام گردید.

جامعه آماری بخش کمّی؛ شامل بازنشستگان، کارکنان حین بازنشستگی و کارکنان نزدیک به بازنشستگی متشکل از۱۳۲۰ نفر (بازنشستگان، ۱۱۷۵، حین بازنشستگی ۳۰ و نزدیک به بازنشستگی ۱۱۵ نفر) بوده است. با روش نمونه گیری ساده و به کمک جدول مورگان از بین آنها ۴۰۵ نفر (بازنشستگان ۲۸۵، حین بازنشستگی ۲۸ و نزدیک به بازنشستگی ۹۲ نفر) انتخاب شد. اطلاعات مورد نیاز به دو روش کتابخانه‌ای (مطالعات کتب و مقالات و سایت‌های معتبر) و میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) جمع آوری شد.

در بخش دوم (بخش کمی) براساس یافته‌های بخش کیفی سه پرسشنامه براساس شاخص‌ها و مولفه هایی که از بخش کیفی احصا شد، تنظیم و تدوین گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه جمع آوری و تحلیل آنها به روش تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت.

تحلیل داده‌ها در تحقیق کیفی بلافاصله بعد از آغاز جمع آوری داده‌ها شروع شد. در حقیقت جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها به طور همزمان انجام گرفت. با ادامه تحقیق، داده‌های کمتری جمع آوری شد، اما تجزیه و تحلیل بیشتری انجام پذیرفت. در عمل بین این دو مرحله همپوشی قابل ملاحظه‌ای وجود داشت.

برای تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها از روش هفت مرحله‌ای کلایزی[1] استفاده گردید. در روش کلایزی هفت گام را تا رسیدن به هدف طی شد. در مرحله اول کلایزی، در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت برداری‌های میدانی، ابتدا بیانات ضبط شده شرکت کنندگان مکرراً گوش داده شد و اظهاراتشان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته و جهت درک احساس و تجارب شرکت کنندگان چند بار مطالعه شد. در مرحله

1. seven-level Colaizzi method



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت کنندگان، زیر اطلاعات با معنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده شد و به این طریق جملات مهم مشخص گردید. مرحله سوم که استخراج مفاهیم فرموله است، بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، سعی شد تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود استخراج گردد. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه کرد و براساس تشابه مفاهیم آنها را دسته بندی نمود. بدین روش، دسته‌های موضوعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل شد. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند و دسته‌های کلی تری به وجود آمد. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه ارائه شد. در مرحله پایانی اعتبار بخشی با ارجاع به هر نمونه درباره یافته‌ها انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی ابعاد و مولفه‌ها برای سه مرحله به شرح زیر شناسایی گردید.

الف) بعد از بازنشستگی: نتایج بدست آمده در این بخش بازنشستگی با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۶ بازنشسته حاصل شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، نتایج پژوهش در ۳ مفهوم محوری«چالش ها، انتظارات و راهبردهای شخصی» بیان گردیده است.

۱. چالش ها: اولین مفهوم استنباط شده چالش‌ها بود که از طریق ۴ مفهوم فرعی «فشارهای ناشی از ناتوانی مالی، از اسب افتادگی سازمانی، سازگاری با نقش‌های جدید و ضعف و ناتوانی جسمی» استنباط شده است.

۱-۱. فشارهای ناشی از ناتوانی مالی: در این پژوهش بسیاری از بازنشستگان اظهار می‌کردند که در دوران بازنشستگی به دلیل فقدان مزایای دوران اشتغال درآمد کمتری دارند ولیکن هزینه‌ها با توجه به تورم، آمدن عروس و داماد و نوه‌ها و .. افزایش یافته است و این عدم تعادل بین درآمد و هزینه فشار زیادی بر آنان وارد می‌نماید.

۱-۲. از اسب افتادگی سازمانی: مفهوم فرعی دوم از اسب افتادگی سازمانی است. بازنشستگان در زمان اشتغال از احترام خاصی از سوی اجتماع و خانواده برخوردار می‌باشند که بخش اعظم آن ناشی از پست سازمانی است ولیکن با بازنشستگی این احترام کاهش می‌یابد و به چالشی برای بازنشستگان مبدل می‌گردد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۱-۳. سازگاری با نقش‌های جدید: افراد در دوره‌های مختلف زندگی نقش‌های مختلفی را می‌پذیرند که سازگاری با این نقش‌ها از اهمیت برخوردار است ولی چنانچه افراد خود را با این نقش‌ها هماهنگ نکنند به چالش جدی تبدیل می‌گردد.

۱-۴. ضعف و ناتوانی جسمی: تعدادی از مصاحبه شوندگان از عدم سلامت جسمانی به عنوان عمده مشکلات خود یاد می‌کردند.بالا بودن قند و چربی، بیماری‌های مفصلی از شایع ترین بود. بابالا رفتن سن مبتلا شدن به مشکلات جسمانی اجتناب ناپذیر است ولیکن چنانچه از دوران جوانی به سلامتی اهمیت لازم داده شود در دوران کهولت مشکلات کمتر خواهد شد. برخی از مشارکت کنندگان از کار زیاد و عدم توجه به سلامت خود در دوران اشتغال بسیار پشیمان بودند.

۲. انتظارات: دومین مفهوم اصلی انتظارات بازنشستگان بود که از مفهوم فرعی «ادامه حیات سازمانی» استنباط شد.

۲-۱. ادامه حیات سازمانی: بازنشستگان از بانک انتظاراتی داشتند که براورده نشده بود و حتی بعد از سالیان زیاد که از بازنشستگی برخی از آنان می‌گذشت هنوز چشم انتظار بودند تا این خواسته‌ها محقق گردد. همچنین دلتنگی برای همکاران قبلی و نیاز به همنشینی با آنان نیز در سخنان بازنشستگان مشهود بود.

۳. راهبردهای شخصی: سومین مفهوم اصلی راهبردهای شخصی است که از مفاهیم فرعی چون «فعالیت‌های فراغتی، معنویت گرایی، صرف وقت با خانواده، نواشتغالی» استنباط گردیده است. دوران بازنشستگی علاوه بر معایبی که دارد دارای مزایایی نیز می‌باشد که توجه به آنها می‌تواند در پذیرش دوران بازنشستگی موثر واقع شود. همچنین بازنشستگان برای کمرنگ تر کردن مشکلات و چالش‌ها در این دوران اقدامات مختلفی انجام می‌دهند تا گذران این دوران اسانتر باشد. از اشتغال نو برای افزایش درآمد گرفته تا گذران وقت با خانواده و رسیدگی به امور خانواده.

۳-۱. فعالیت‌های فراغتی: در دوران بازنشستگی به نسبت زمان اشتغال افراد زمان‌های آزاد زیادی دارند و هر کس بنا به ویژگی‌های شخصیتی خود از این زمان به نحوی که برایش مطلوبتر باشد استفاده می‌نماید. بسیاری از بازنشستگان اوقات فراغت خود را با ورزش و مطالعه و گفتگو با همسالان خود در پارک می‌گذرانند که باعث می‌شود این دوران برای آنان خوشایند گردد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۳-۲. معنویت گرایی: با توجه به بالا رفتن سن و افزایش حس ارتباط با خدا بسیاری از بازنشستگان برای افزایش روحیه و تقویت آن به شرکت در مراسم و آیین‌های مذهبی بیشتر تمایل پیدا می‌کنند و با عمل به آموزه‌های دینی و پیوند با طبیعت روح خود را صیقل می‌دهند و مشکلات روحی را کاهش می‌دهند.

۳-۳. صرف وقت با خانواده: در زمان اشتغال افراد زمان بیشتری در محیط کار هستند و اگر وقت خود را به درستی مدیریت ننمایند زمان کمتری به خانواده تعلق می‌گیرد. حتی برخی از افراد فقط برای خواب به منزل می‌روند ولیکن دوران بازنشستگی زمان مناسبی است که افراد وقت بیشتری را به خانواده اختصاص دهند.

۳-۴. نواشتغالی: برخی از بازنشستگان برای رهایی از چالش‌های دوران بازنشستگی به اشتغال مجدد روی می‌آورند و سعی می‌کنند با نواشتغالی هم درآمد خود را افزایش دهند و هم اینکه از مشکلات روحی ناشی از بازنشستگی جلوگیری نمایند. به نظر برخی از بازنشستگان نواشتغالی کمک بزرگی به آنان کرده است. و به نظر برخی دیگر عدم توان مالی آنان را به سمت اشتغال مجدد در دوران کهولت فرستاد.

ب) حین بازنشستگی: نتایج بدست آمده در این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۰ از افرادی که طی یکسال آینده و کمتر بازنشسته خواهند شد حاصل شد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، نتایج پژوهش در ۳ مفهوم محوری«مدیریت نگرانی ها،مدیریت نیازها و انگیزه‌ها و مدیریت انتظارات» بیان گردیده است.

۱. نگرانی ها: اولین مفهوم استنباط شده نگرانی‌ها بود که از طریق ۵ مفهوم فرعی «مشکلات اقتصادی و مالی، نگاه منفی مردم نسبت به بازنشستگان، ترس از دست دادن، کالایی شدن روابط سازمان با افراد، طردشدگی سازمانی» استنباط شده است.

۱-۱. مشکلات اقتصادی و مالی: در این پژوهش بسیاری از افرادی که در حین بازنشستگی بودند اظهار می‌کردند که در به دوران بازنشستگی بسیار فکر می‌کنند و مهمترین چیزی که برای آنان نگران کننده است وضعیت مالی و اقتصادی در دوران بازنشستگی است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۱-۲. نگاه منفی مردم نسبت به بازنشستگان: مفهوم فرعی دوم نگاه منفی مردم نسبت به بازنشستگان است. اغلب افراد در جامعه نسبت به بازنشستگی و افرادی که بازنشسته می‌شوند نگاه مثبتی ندارند و برای شاغلین ارزش واعتبار بیشتری قائل می‌باشند و بازنشستگان را از کار افتاده می‌پندارند لذا یکی از دغدغه‌های فکری کارکنان در حین بازنشستگی این موضوع می‌باشد.

۱-۳. ترس از دست دادن: افراد در زمانی که در حین بازنشستگی می‌باشند ترس از دست دادن چیزهای زیادی را با تمام وجود حس و درک می‌نمایند مانند پست و به تبع آن جایگاه اجتماعی که داشته اند، احترامی که افراد به دلایل مختلف به آنان می‌گذاشته اند و مهمتر از همه ی اینها روابط چندین ساله‌ای که ممکن است از دست برود. این ترس از دست دادن‌ها بر نگرانی‌های این دسته از کارکنان که در شرف بازنشستگی می‌افزاید.

۱-۴. کالایی شدن روابط سازمان با فرد: آنچه به عنوان شی وارگی از آن یاد می‌شود این است که افراد فکر کنند که با آنان مانند اشیا برخورد می‌شود و شان انشانی آنان در نظر گرفته نمی شود. چنانچه این نگاه از سوی سازمان باشد برای کارکنانی که کل عمرکاری خود را در سازمان سپری کرده اند به مراتب سخت تر و دردآورتر خواهد بود.که این حس در کارکنانی که در حین بازنشستگی بودند به وفور دیده شد.

۱-۵. طردشدگی سازمانی: انسان موجودی اجتماعی است، بنابراین نیاز ذاتی به تعلق داشتن و تائید شدن از سوی دیگران را دارد و تنهایی و کنار گذاشتن او می‌تواند شدیداً فرد را آزار دهد. این آسیب زمانی بیشتر خواهد شد که نتیجه انتخاب دیگران باشد و خود فرد در آن نقشی نداشته باشد. در زمان نزدیک شدن به پایان زندگی کاری کارکنان این طردشدگی را حس می‌کنند و عدم توجه و تائید از سوی مقام بالاتر موجبات نگرانی افراد و حس انزوای سازمانی را در آنان ایجاد خواهد کرد.

۲. مدیریت نیازها و انگیزه ها: دومین مفهوم اصلی مدیریت نیازها و انگیزه‌ها بود که از مفاهیم فرعی «توانمندسازی روحی و روانی، کسب آمادگی روحی و روانی، توانمندسازی فیزیکی و جسمی، ایفای نقش استادی و مربی گری و آرامش و تزکیه روحی و روانی» استنباط شد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۲-۱. توانمندسازی روحی و روانی: کارکنان در حین بازنشستگی نیاز هایی را برای رویاروی با دوران بازنشستگی شناسایی کرده بودند که یکی از آنها توجه به توانمند کردن خود به لحاظ روحی و روانی بود.

۲-۲. کسب آمادگی روحی و روانی: آماده شدن برای دوران بازنشستگی نیاز به آمادگی هایی دارد که سازمان نیز می‌تواند در کسب این آمادگی به کارکنان خود کمک نماید.

۲-۳. توانمندسازی فیزیکی و جسمی: مشکلات جسمی جزء جدایی ناپذیر بالا رفتن سن می‌باشد. حال چنانچه در دوران میانسالی برای دوران کهنسالی برنامه‌ای وجود نداشته باشد مشکلات جسمی دوران بازنشستگی دوچندان می‌شود. لذا افرادی که در حین بازنشستگی هستند بر مشکلات جسمی خود بیشتر تمرکز می‌کنند و سعی می‌نمایند تا خود را به لحاظ جسمی توانمند سازند تا مشکلات کمتری در دوران بازنشستگی داشته باشند.

۲-۴. ایفای نقش استادی و مربی گری: ایفای نقش استادی از جمله تمنیاتی است که در سال‌های پایین زندگی کاری گریبان افراد را می‌گیرد و افراد علاقه دارند که تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند تا در کنار حس ارزشمند بودن تجربه هایشان بتوانند آنچه در طی سالیان متمادی کسب کردهاند را نیز در اختیار کارکنان جوان قرار دهند و از این طریق انگیزه ی بیشتری بدست آورند

۲-۵. آرامش و تزکیه روحی و روانی: یکی دیگر از نیازهایی که با بالا رفتن سن سراغ افراد می‌آید توجه بیشتر به آرامش و تزکیه نفس می‌باشد که اهرمی برای مقابله با مشکلات و کمبودهای اجتماعی و زندگی نیز می‌باشد لذا افرادی که نزدیک به دوران بازنشستگی هستند سعی می‌کنند شرایط لازم برای این ارامش را برای خود مهیا کنند تا در دوران بازنشستگی بتوانند به آرامش لازم دست یابند و توان و مقابله با مشکلات را در خود افزایش دهند.

۳. مدیریت انتظارات: سومین مفهوم اصلی مدیریت انتظارات است که از مفاهیم فرعی چون «ادامه همکاری با سازمان از مجاری غیررسمی، اشتغال به اعتبار سرمایه اجتماعی و نمادین، متناسب سازی شرایط کار » استنباط گردیده است. کارکنان در حین بازنشستگی درگیری‌های فکری بیشتری برای مواجه با دوران بازنشستگی دارند و عمیقا به آن دوران که بسیار نزدیک است فکر می‌کنند.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۳-۱. ادامه همکاری با سازمان از مجاری غیر رسمی: کارکنان در سنوات پایانی خدمت انتظار دارند که بانک برای رفع مشکلات اقتصادی که ممکن است گریبان آنان را در زمان بازنشستگی بگیرد برنامه‌ای داشته باشد یا بتوانند از طریق بانک در بخش‌های دیگر که مخصوص بازنشستگان تعبیه می‌گردد مشغول کار باشند. برخی از آنان برای انتقال تجربیات ارزشمند خود نیز داوطلب هستند تا علاوه بر استفاده از تخصص اینان در رفع مشکلات سازمانی، حس ارزشمندی را نیز در این گروه تقویت نماید.

۳-۲. اشتغال بعد از بازنشستگی به اعتبار سرمایه اجتماعی و نمادین خود: سرمایه اجتماعی مفهومی است که به ارتباطات درون و مابین گروهی اطلاق می‌شود.کارکنان در حین بازنشستگی نیز از سرمایه اجتماعی خود برای بهبود اوضاع در زمان بازنشستگی یاری می‌گیرند و انتظار دارند با داشتن این سرمایه بتوانند مجددا در بخش دیگری از جامعه مشغول به کار شوند و از معضلات زمان بازنشستگی بکاهند.

۳-۳. متناسب سازی شرایط کاری: اغلب کارکنان در سال آخر زندگی کاری خود به کهنسالی رسیده اند و با فشارهای موجود در کارهای استرس زا مشکلات روانی و جسمی زیادی را با خود حمل می‌نمایند لذا انتظار دارند که سازمان شرایط آنان را در نظر بگیرد و به نوعی از اختصاص کارهای سخت به آنان جلوگیری نموده و این سال پایانی را با آسودگی سپری نمایند.

ج) نزدیک به بازنشستگی: نتایج بدست آمده در این بخش با تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده از مصاحبه با ۱۴ نفر از افرادی که طی پنج سال آینده بازنشسته خواهند شد بدست آمد. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، نتایج پژوهش در ۳ مفهوم محوری« نگرانی ها، امیدها و انتظارات» بیان گردیده است.

۱. نگرانی ها: اولین مفهوم استنباط شده نگرانی‌ها بود که از طریق ۶ مفهوم فرعی «نگرانی‌های مالی، نگرانی‌های جسمی، نگرانی‌های روحی و روانی، نگرانی‌های شانی/شخصیتی، دغدغه شغل دوم و انزوای اجتماعی» استنباط شده است.

۱-۱. نگرانی‌های مالی: در این پژوهش بسیاری از افرادی که سالهای نزدیک به بازنشستگی را تجربه می‌کردند نگرانی‌های مالی از جنس نگرانی‌های اقتصادی دو گروه قبل داشتند. نگرانی ناشی از قطع شدن مزایایی چون اضافه کاری و



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

کارانه، داشتن وام‌ها و اقساط زیاد، رشد بی رویه تورم و بزرگ شدن فرزندان و افزایش یافتن خواسته‌های آنان و بزرگ شدن خانواده از مسائلی بود که آنان مطرح نمودند.

۱-۲. نگرانی‌های جسمی: مفهوم فرعی دوم نگرانی‌های جسمی کارکنان نزدیک به بازنشستگی است. مشکلات جسمی که به دلیل شرایط کار برای افراد ایجاد شده و ممکن است بی اهمیتی به آن در آینده افراد را دچار دردسر نمایدو مشکلات مالی که به صورت غیرمستقیم منجر به مشکلات جسمی می‌گردد از اهم موارد بود که این گروه را نگران کرده بود.

۱-۳. نگرانی‌های روحی و روانی: نگرانی‌های روحی و روانی یکی دیگر از مفاهیم فرعی بود که از مصاحبه‌ها استنباط شد. نگرانی از مشکلات مالی که منجر به مشکلات روحی می‌گرددو همچنین از دست دادن فضای تخلیه هیجانات، نگرانی‌های ناشی از افسرده شدن در دوران بازنشستگی و استرس و اضطراب ناشی از بی برنامه بودن سازمان برای دوران بازنشستگی از مواردی بود که فکر این دسته از کارکنان را به خود مشغول کرده بود.

۱-۴. نگرانی‌های شانی و شخصیتی: آنچه به عنوان شی وارگی از آن یاد می‌شود این است که افراد فکر کنند که با آنان مانند اشیا برخورد می‌شود و شان انشانی آنان در نظر گرفته نمی شود. چنانچه این نگاه از سوی سازمان باشد برای کارکنانی که کل عمرکاری خود را در سازمان سپری کرده اند به مراتب سخت تر و دردآورتر خواهد بود.

۱-۵. نگرانی از انزوای اجتماعی: از آنجا که بازنشستگی دورانی است که افراد نسبت به گذشته ارتباطات خود را از دست می‌دهند لذا افرادی که دوران نزدیک به بازنشستگی را سپری می‌نمایند پیش بینی هایی را جهت مبتلا شدن به پدیده ی انزوای اجتماعی را دارند و جز نگرانی‌های آنان به حساب می‌آید.

۲. امیدها: دومین مفهوم اصلی استخراج شده از مصاحبه‌های کارکنان نزدیک به بازنشستگی بحث امید بود که از طریق دو مفهوم فرعی«امید به آرامش و تفریح و امید به رسیدگی بیشتر» استباط شده است.

۲-۱. امید به آرامش و تفریح : داشتن امیدواری برای رهایی از استرس و فشارهای شغلی و همچنین رفع نیازهای روحی و معنوی از مواردی بود که مصاحبه شوندگان به آن اشاره کردند.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۲-۲. امید به رسیدگی بیشتر: امید به گذاشتن زمان بیشتر برای رسیدگی به فرزندان و خانواده و رفتن به مسافرت‌ها و تفریحات خانوادگی از امیدهایی بود که این کارکنان به آنها اشاره کرده و زمان بازنشستگی را یک نقطه ی سیاه و تاریک ندیدند.

۳. انتظارات: سومین مفهوم اصلی انتظارات است. که با مفاهیم فرعی «انتظار ایفای نقش استادی و انتظار مشایعت سازمانی» بیان شده است.

۳-۱. انتظار ایفای نقش استادی: کارکنان نزدیک به بازنشستگی از سازمان خود انتظاراتی دارند که توجه به این انتظارات می‌تواند در پذیرش بهتر دوران بازنشستگی از سوی کارکنان تاثیر بسزایی داشته باشد. انتظاراتی همچون استفاده از تجربه بازنشستگان قبلی برای بیان تجربیات خود و استفاده همکاران از تجربه‌های آنان، اتخاذ سیاست‌های مؤثر برارتقاء دریافتی در زمان بازنشستگی.

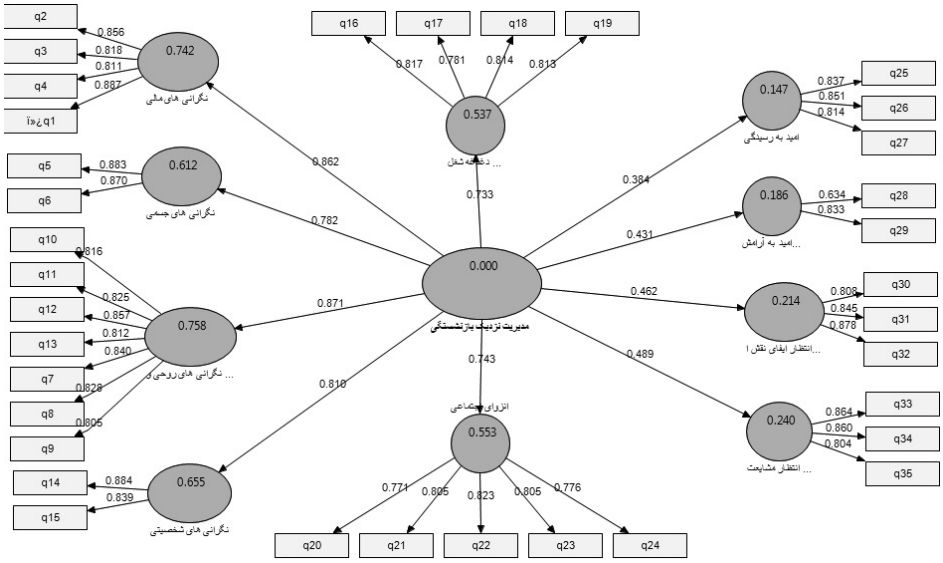
۳-۲. انتظار مشایعت سازمانی: با برنامه بودن سازمان برای دوران بازنشستگی، آموزش به کارکنان در خصوص تکریم بازنشستگان همچنین در خواست از سازمان برای ارتقاء مهارت‌ها و تخصص کارکنان تا در زمان بازنشستگی مشکلات خود بهتر را بهتر حل نمایند.

**در بخش کمی نیز یافته‌ها به شرح ذیل می‌باشد:**

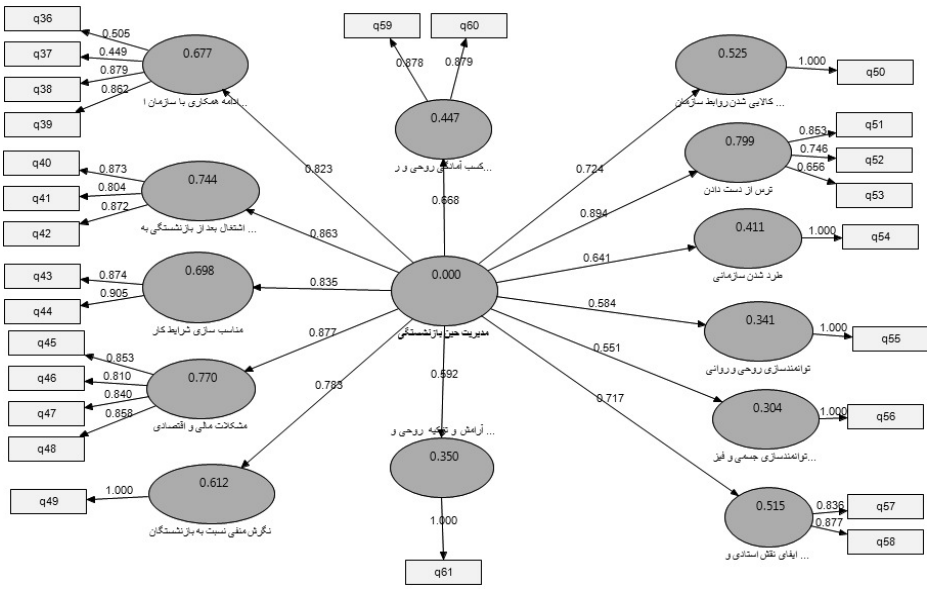
در بخش کمی پژوهش برای تدوین مدل مدیریت بازنشستگی ابتدا پرسشنامه‌های تدوین شده براساس بخش کیفی در سه مرحله نزدیک بازنشستگی، حین بازنشستگی و در مرحله بعد از بازنشستگی مورد بررسی قرار گرفت و برای تعیین روایی از روایی محتوی استفاده شده است. برآورد و آزمون الگوی اندازه گیری متغیرها براساس تحلیل عاملی تأییدی که یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست‌آمده) و متغیرهای مشاهده‌شده (سؤالات) انجام شد. سنجش این مدل‌ها شامل پایایی متغیرهای مشاهده پذیر (بار عاملی)، پایایی مرکب برای ارزیابی سازگاری درونی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای ارزیابی روایی همگرا و آزمون بار مقطعی و آزمون فورنل - لارکر برای ارزیابی روایی واگرا است. کلیه بارهای عاملی متغیرها بزرگتر از ۰/۵ می‌باشند و می‌توان گفت که مدل این متغیر همگن است. علاوه بر این مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کلیه ابعاد متغیرها بزرگتر از ۰/۷ محاسبه شده است. همچنین از طریق ضریب همبستگی بین ابعاد و گویه‌ها، اهمیت ابعاد مشخص گردید.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]



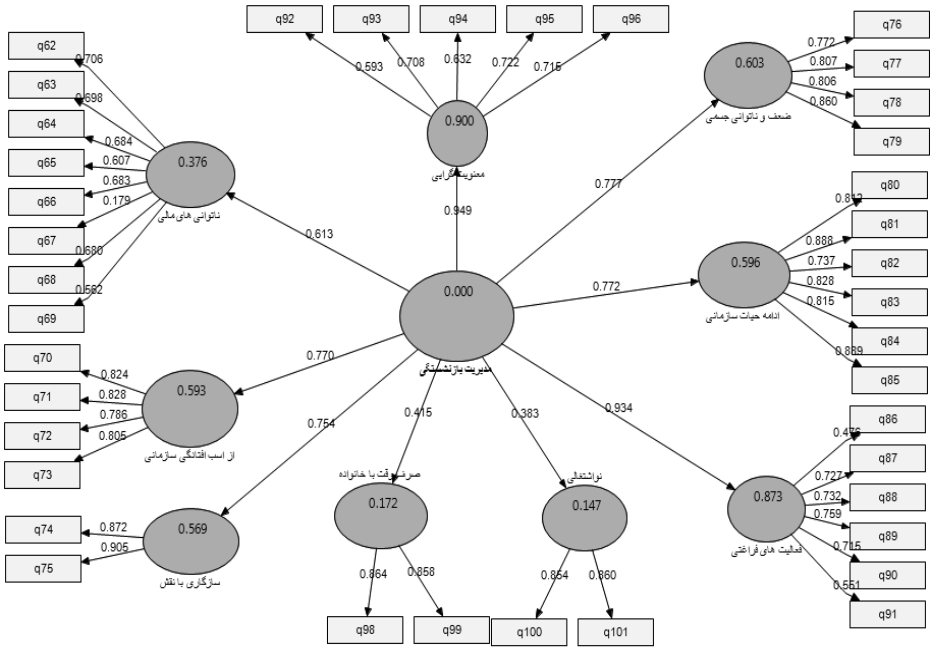

**شکل ۱- مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت نزدیک بازنشستگی**




**شکل ۲- مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت حین بازنشستگی**



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]




**شکل۳- مدل اندازه‌گیری متغیر مدیریت بعد از بازنشستگی**

**جدول ۱- ضریب همبستگی و رتبه بندی ابعاد مدل مدیریت بازنشستگی**

| متغیر | ابعاد | ضریب همبستگی | رتبه |
|---|---|---|---|
| مدیریت نزدیک بازنشستگی | نگرانی‌های مالی | ۰,۸۶۲ | ۲ |
| | نگرانی‌های جسمی | ۰,۷۸۲ | ۴ |
| | نگرانی‌های روحی و روانی | ۰,۸۷۱ | ۱ |
| | نگرانی‌های شخصیتی | ۰,۸۱۰ | ۳ |
| | دغدغه شغل مردم | ۰,۷۳۳ | ۶ |
| | انزوای اجتماعی | ۰,۷۴۳ | ۵ |
| | امید به رسیدگی | ۰,۳۸۴ | ۱۰ |
| | امید به آرامش | ۰,۴۳۱ | ۹ |
| | انتظار ایفای نقش استادی | ۰,۴۶۲ | ۸ |
| | انتظار مشایعت سازمانی | ۰,۴۸۹ | ۷ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

| متغیر | ابعاد | ضریب همبستگی | رتبه |
|---|---|---|---|
| مدیریت حین بازنشستگی | ادامه همکاری با سازمان از مجاری غیر رسمی | ۰,۸۲۳ | ۵ |
| | اشتغال بعد از بازنشستگی به اعتبار سرمایه اجتماعی | ۰,۸۶۳ | ۳ |
| | مناسب سازی شرایط کار | ۰,۸۳۵ | ۴ |
| | مشکلات مالی و اقتصادی | ۰,۸۷۷ | ۲ |
| | نگرش منفی مردم نسبت به بازنشستگان | ۰,۷۸۳ | ۶ |
| | کالایی شدن روابط سازمان با افراد | ۰,۷۲۴ | ۷ |
| | ترس از دست دادن | ۰,۸۹۴ | ۱ |
| | طرد شدن سازمانی | ۰,۶۴۱ | ۱۰ |
| | توانمندسازی روحی و روانی | ۰,۵۸۴ | ۱۲ |
| | توانمندسازی جسمی و فیزیکی | ۰,۵۵۱ | ۱۳ |
| | ایفای نقش استادی و مربی گری | ۰,۷۱۷ | ۸ |
| | آرامش و تزکیه روحی و روانی | ۰,۶۸۸ | ۹ |
| | کسب آمادگی | ۰,۵۹۲ | ۱۱ |
| مدیریت بعد از بازنشستگی | ناتوانی‌های مالی | ۰,۶۱۳ | ۷ |
| | از اسب افتادگی اجتماعی | ۰,۷۷۰ | ۵ |
| | سازگاری با نقش‌های جدید | ۰,۷۵۴ | ۶ |
| | ضعف و ناتوانی جسمی | ۰,۷۷۷ | ۳ |
| | ادامه حیات سازمانی | ۰,۷۷۲ | ۴ |
| | فعالیت‌های فراغتی | ۰,۹۳۴ | ۲ |
| | معنویت گرایی | ۰,۹۴۹ | ۱ |
| | صرف وقت با خانواده | ۰,۴۱۵ | ۸ |
| | نواشتغالی | ۰,۳۸۳ | ۹ |

با توجه به نتایج بخش کیفی و تائید در بخش کمی الگوی مدیریت بازنشستگی ارائه گردید.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

**شکل ۴- الگوی مدیریت بازنشستگی**

## بحث و نتیجه گیری

سوال اصلی تحقیق حاضر این بود که چگونه می‌توان به بازنشستگان کمک کرد تا تجربه بازنشستگی خوشایندی داشته باشند، از نگرانی هایشان کاست و بر امیدهایشان افزود ؟ بهترین راهبرد برای حل این مسئله چه می‌تواند باشد و مولفه هایی که باید مورد توجه قرار گیرند، چیست؟

برای پاسخ به این سوالات، سه مرحله اصلی بازنشستگی و چالشها، انتظارات و دغدغه‌های افراد در هر مرحله با استفاده از روش تحقیق کیفی و کمی مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا طی مصاحبه با گروه‌های مختلف از بازنشستگان و افراد در شرف بازنشستگی، ابعاد و مولفه‌های مدیریت بازنشستگی در سه مرحله قبل بازنشستگی، حین بازنشستگی و بعد بازنشستگی شناسایی شدند و در مرحله بعد با نظرسنجی از سه گروه نمونه مرتبط با هر مرحله، یافته‌های حاصل مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. نتایج حاصل از این بررسی در زیر بصورت خلاصه آمده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

**الف) نزدیک به بازنشستگی**

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که در زمان نزدیک به بازنشستگی نگرانی ها، امیدها و انتظارات از مفاهیم اصلی می‌باشند. یعنی این دسته از کارکنان با نگرانی هایی از قبیل نگرانی‌های مالی، نگرانی‌های جسمی، نگرانی‌های روحی و روانی، نگرانی‌های شانی و شخصیتی، دغدغه شغل دوم و انزوای اجتماعی مواجه می‌باشند.

نگرانی‌های روحی و روانی نسبت به دیگر نگرانی‌ها در رتبه اول قرار گرفت. کارکنان نزدیک به بازنشستگی نگران این بودند که در دوران بازنشستگی دچار مشکلات روحی و روانی می‌گردند که ممکن از دلایل متفاوتی داشته باشد که از مهمترین آنها می‌توان به از دست دادن فضای تخلیه هیجانی اشاره کرد بودند همچنین مشاهده ی اغلب بازنشستگان که دارای مشکلات روحی و روانی هستند بر نگرانی این قشر افزوده است و اینکه با بازنشستگی فضای عاطفی که با همکاران دارند را نیز از دست خواهند داد. این یافته با نتایج مطالعات نون و همکاران (۲۰۰۹) همراستاست. آنان معتقدند که برنامه ریزی بازنشستگی که هم شامل برنامه ریزی مالی و هم شامل برنامه ریزی برای تغییرات جسمانی و روانی باشد می‌تواند از نگرانی افراد بکاهد.

نگرانی‌های مالی در رتبه دوم قرار گرفت. نگرانی مالی ناشی ازافزایش هزینه‌ها بدلیل بزرگ شدن خانواده و کاهش درآمد به دلیل قطع مزایا می‌باشد و با توجه به وضعیت بی ثبات اقتصادی در کشور نگرانی مالی جز مهمترین دغدغه این کارکنان بود. این یافته با نتایج تحقیق نوبهار (۱۳۹۱) همراستا می‌باشد. در تحقیق نوبهار اشاره شده است که مشکل مالی از چالش‌های اساسی در انتقال به بازنشستگی محسوب می‌شود که انتقال به بازنشستگی را با شوک و ناباوری توام می‌نماید.

یافته بعدی که در رتبه سوم قرار گرفته است نگرانی از مشکلات شانی و شخصیتی می‌باشد. اغلب کارکنان نزدیک به بازنشستگی با مشاهده ی رفتاری که از سوی بانک و همکاران با بازنشسته‌ها انجام می‌شد این نگرانی برایشان حادث شده بود. اینکه بانک تا زمانی که به کارکنان احتیاج داشته با آنها رفتار مناسب داشته ولیکن زمانی که بازنشسته شده اند حتی مراسم خروج مناسبی نیز برای آنان نداشته اند و همکاران احترام لازم را به بازنشستگان نمی گذارند. دیویس و جنکینس[1] (۲۰۱۳) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که گروهی از بازنشستگان معتقدند که بازنشستگی از ارزش و اعتبار آن‌ها می‌کاهد و این جز جدایی ناپذیر گذار از اشتغال به بازنشستگی است.

1. Davies & Jenkins



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

یافته‌ای که در رتبه چهارم قرار گرفت نگرانی از مشکلات جسمی است. یکی از مشکلات بازنشستگان نقصان سلامتی است که بخشی از آن در اثر کهولت سن و بخشی از آن براثر عدم توجه در دوران کار و شرایط نامناسب در ارگونومی کار ایجاد می‌شود. کارکنان نزدیک به بازنشستگی اعلام کردند که مشکلات مالی که دارند برای آنان مشکلات جسمی نیز به همراه خواهد داشت همچنین نشستن‌های طولانی مدت می‌تواند سلامت آنان را به خطر بیاندازد که این نگرانی نیز برای این دسته از کارکنان بار فکری به همراه دارد به طوری که برخی از آنان برای رهایی از مشکلات جسمی که در اثر کار برای آنان ایجاد شده بود به دنبال بازنشستگی پیش از موعد بودند. این یافته با نتایج تحقیقات بارفیلد و مورگان (۱۹۶۹) تائید شد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که عوامل مختلفی در تصمیم برای درخواست بازنشستگی موثر است که یکی از آنها نقصان سلامتی می‌باشد.

مفهوم فرعی دیگر انزوای اجتماعی است که در رتبه پنجم قرار گرفت. انزوای اجتماعی نگرانی است که براساس پیش بینی کاهش سطح تعاملات با افراد و قطع ارتباطات اجتماعی بوجود می‌آید. همچنین نظریه انزوا، بازنشستگی را تجلی کناره گیری فرد از جامعه می‌داند. کومینگ و هنری[1]، انزوا را فرآیند اجتناب ناپذیری تلقی می‌کنند که به موجب آن روابط بین شخص و دیگر اعضای جامعه به میزان زیادی قطع می‌شود. موسایی (۱۳۸۳) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که دورشدن یکباره افراد از محیط کار، باعث ایجاد عدم تعادل و بحران در وضعیت افراد می‌گردد که می‌تواند انزوای اجتماعی را ایجاد کند.

نگرانی بعدی که در رتبه ششم قرار دارد دغدغه داشتن شغل در دوران بازنشستگی است که با انگیزه‌های مختلفی از قبیل جایگزینی نقش جدید به جای نقش قبلی، تامین هزینه‌ها و... ایجاد می‌گردد. نظریه فعالیت این موضوع را مطرح میکند که نقش‌های از دست رفته فرد بازنشسته، به واسطه از دست دادن کار، با نقش‌های جدیدی جایگزین می‌شود(Havighurst & Alberchi, 1953). ولیکن طبق یافته‌های این تحقیق مهمترین دلیل برای نگرانی در مورد داشتن شغل دوم همان تامین هزینه‌های افزایش یافته ی زندگی می‌باشد.

کارکنان نزدیک به بازنشستگی دارای امیدهایی هستند که بتوانند در دوران بازنشستگی به این امیدها دست یابند که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انجام

1. Cumming & Henry



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

کارهای مورد علاقه، سپری کردن زمان بیشتر با خانواده و رها شدن از استرس و اضطراب شغلی از مهمترین امیدهایی است که کارکنان نزدیک به بازنشستگی از آنها یاد کرده اند. همانگونه که رابرت آکلی(۱۹۷۶) نیز در مراحل بازنشستگی از آن به عنوان شروع و خوشی یاد می‌کند که افراد انتظار بازنشستگی را می‌کشیده اند تا اوقات فراغت بیشتری داشته باشند و به خوشی بپردازند. همچنین یافته‌های تحقیق دیویس و جنکینس(۲۰۱۳) نیز نشان داد که گروهی بازنشستگی را به عنوان خلاصی از کار معرفی کردند.

از دیگر یافته‌های این تحقیق انتظاراتی است که کارکنان نزدیک به بازنشستگی از بانک داشتند تا بتوانند برای دوران بازنشستگی از سال‌ها قبل آماده شوند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش صدر و غلامی (۱۳۹۵) همخوانی دارد. آنان در مطالعه ی خود به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون ارتباط سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی با درخواست کارکنان برای بازنشستگی پیش از موعد رابطه منفی و معنی داری دارند. لذا مدل مدیریت بازنشستگی در مرحله ی نزدیک به بازنشستگی دارای مفاهیم اصلی و فرعی زیر می‌باشد.

### ب) حین بازنشستگی

کارکنانی که به فاصله یکسال و کمتر بازنشسته می‌شوند جامعه ی آماری حین بازنشستگی در این تحقیق بودند. آنان نیز دارای نگرانی هایی همچون مشکلات مالی و اقتصادی، نگرش منفی مردم نسبت به بازنشستگان، کالایی شدن روابط سازمان با افراد، ترس از دست دادن، طردشدگی سازمانی بودند.

ترس از دست دادن شان و موقعیت نزد اجتماع و خانواده و جدا شدن از همکاران اولین مولفه‌ای است که کارکنان در حین بازنشستگی نگران آن بودند. این که با بازنشستگی شان و جایگاه اجتماعی خود را از دست می‌دهند و ممکن است خانواده مثل گذشته با آنان رفتار ننمایند که این ترس مشکلات روحی نیز برای آنان به همراه خواهد داشت.این یافته با نتایج تحقیق سعیدی (۱۳۹۴) همراستاست. وی نیز به این نتیجه رسید که هر چه جایگاه اجتماعی بازنشسته قبل از بازنشستگی بالاتر باشد در هنگام بازنشستگی رضایت او کمتر از بازنشسته‌ای است که قبل از بازنشستگی در پایگاه اجتماعی پایین تری قرار دارد.

مشکلات مالی و اقتصادی نگرانی است که در رتبه دوم قرار گرفت و همانگونه که گروه نزدیک به بازنشستگی این نگرانی را داشتند این گروه نیز به دلیل کم شدن درآمد



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

و افزایش هزینه‌ها و همچنین عدم ثبات اقتصادی نگران مشکلات مالی بودند که در دوران بازنشستگی برایشان ایجاد خواهد شد. که تحقیقات ویند و همکاران(۲۰۱۶) و بارفیلد ومورگان(۱۹۶۹) این یافته را تایید می‌نمایند.

کالایی شدن روابط سازمان با فرد در بین مولفه‌های به دست آمده در این پژوهش در رتبه هفتم قرار گرفت. احساسی که کارکنان در حین بازنشستگی داشتند این بود که تاریخ مصرفشان برای بانک تمام شده است و دیگر برای بانک ارزشی ندارند و در گوشه‌ای قرار گرفته اند تا این یکسال نیز سپری شود. این ذهنیت، آنان را در مورد واقعی بودن آن نگران کرده بود و باعث شده بود حتی برخی از آنان دچار انزوا شوند. دراگستا و همکاران(۲۰۰۹) نیز نشان دادند که سطوح بالاتر تعلق و دلبستگی و اطمینان مجدد به داشتن ارزش و بهاء، باسطوح بالاتر سلامت ذهنی و عملکرد مرتبط است.

نگرانی بعدی این دسته از کارکنان نسبت به نگرش منفی مردم نسبت به بازنشستگی بود چرا که برخی از مردم، بازنشستگان را افرادی می‌دانند که از کارافتاده هستند و این نگرش حس سربار بودن در خانواده و جامعه را ایجاد می‌کند و این دسته از کارکنان نگرانند که این تجربه را داشته باشند. ماتران و ریتز[1] (۱۹۹۶) معتقدند که خودکارآمدی بالا و اعتماد به نفس بالا می‌تواند پیش بینی کننده نگرش مثبت و مطمئن به سمت بازنشستگی باشد.

طردشدگی سازمانی در بین نگرانی‌های کارکنان که در حین بازنشستگی هستند در رتبه آخر قرار داشت. عدم توجه و تایید از سوی مقام بالاتر احساس طردشدگی را در این کارکنان افزایش می‌دهد. فقدان توجه مدیران به نیازها و حتی ایده‌های آنان علت ایجاد این نگرانی در این دسته از کارکنان بود. طبق نظریه انزوا کومینگ و هنری(۱۹۶۱) انزوا را فرآیند اجتناب ناپذیری تلقی می‌کنند که به موجب آن روابط بین شخص و دیگر اعضای قطع می‌شود و کیفیت سایر روابط هم تنزل پیدا می‌کند.

ایفای نقش استادی و مربی گری بین مولفه‌های نزدیک به بازنشستگی رتبه هشتم را داشت. تجربه و تخصصی که افراد طی سالیان خدمت بدست آورده اند باید مورد توجه و استفاده قرار گیرد تا حس ارزشمندی و تلاش برای کسب این تجربه‌ها را در فرد ایجاد نماید. سیلور و ایستی(۲۰۱۷) نیز در یافته‌های خود به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها

1. Mutran & Reitzes



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

می‌توانند برنامه ریزی بازنشستگی را از طریق تلاش برای ترویج ابزاری برای برنامه‌های مربیگری در مراحل مختلف حرفه‌ای را تسهیل کنند.

آرامش و تزکیه روحی و روانی از انگیزه هایی بود که کارکنان در حین بازنشستگی به عنوان رتبه نهم به آن اشاره کردند اینکه برای دوران بازنشستگی خود برنامه هایی دارند که بتوانند آرامش روحی کسب کنند و از طریق دستورات مذهبی بتوانند آرامش روحی که پایه و اساس سلامتی است را در خود ارتقا دهند. این یافته با نتایج تحقیقات لویس[1] و همکاران(۲۰۰۵) که عامل کلیدی در رضایتمندی از زندگی بازنشستگان را داشتن اعتقادات دینی مطرح کردند و همچنین تحقیق وینتر[2] و همکاران(۲۰۰۹) که به این نتیجه دست یافتند که سازگاری دینی و معنویت مثبت با رشد شخص در مقابل اضطراب کمتر و کاهش نشانه‌های افسردگی توام است، همراستا می‌باشد.

کسب آمادگی روحی و روانی از طریق تغییر و انعطاف در سیاست‌های کاری مفهوم بعدی بود که کارکنان از آن یاد نمودند.کارکنان نزدیک به بازنشستگی این نیاز را احساس می‌کردند که دور شدن آنها از محیط کار نباید یکباره باشد پس بهتر است تا در طول این یکسال ساعات کار به تدریج کاهش یابد تا این آمادگی در افراد ایجاد گردد. اورلی و جابلین[3] (۱۹۸۸) نیز به آماده سازی روانی به منظور پذیرش و انطباق با تغییرات بازنشستگی و سالمندی، به عنوان مرحله ی مهمی که باید در طول برنامه ریزی بازنشستگی مدنظر قرار گیرد اشاره نموده اند.

توانمندسازی روحی و روانی مولفه‌ای بود که در رتبه بعدی قرار داشت. کارکنان در حین بازنشستگی با توجه به حساسیت‌های این دوره از زندگی کاری می‌دانند که با مشکلات روحی و روانی در مواجه با بازنشستگی روبرو خواهند بود لذا نیاز به کسب توانایی‌های روحی و روانی را احساس می‌نمایند و از روش هایی چون شرکت در کلاس‌های روانشناسی و ... برای کم کردن اثرات مخرب بازنشستگی استفاده می‌کنند. نتایج پژوهش هرتا و ریز (۲۰۱۷) نشان داد که برگزاری دوره‌های آموزشی برای مواجهه با پدیده ی بازنشستگی در پذیرش این دوران و انتقال موفقیت آمیز از دوران زندگی حرفه‌ای به بازنشستگی نقش مهمی را ایفا می‌کند.

1. Lowis
2. Winter
3. Orelly & Jablin



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

توانمندسازی جسمی و فیزیکی مولفه‌ای بود که در بین نیازهای کارکنان نزدیک به بازنشستگی در رتبه آخر قرار داشت. چرا که مشکلات جسمی و دست و پنجه نرم کردن با بیماری‌ها جز لاینفک سالخوردگی است ولیکن می‌توان با اقداماتی عوارض آن را کاهش داد. نتایج پژوهش وبند و همکاران (۲۰۱۶) نیز نشان داد که انگیزه برای کار، سلامت جسمی و وضعیت مالی مهم ترین جنبه‌های مربوط به کارکنان قبل از بازنشستگی است که باید مورد توجه قرار گیرند.

اشتغال بعد از بازنشستگی به اعتبار سرمایه اجتماعی و نمادین در بین انتظارات این دسته از کارکنان در رتبه اول قرار داشت. امید به استفاده از تجارب خود و حمایت مشتریان برای یافتن شغل بعد از بازنشستگی و انگیزه بالا برای ارتقا سطح معلومات و اطلاعات برای استفاده از آن در دوران بازنشستگی از مواردی بود که کارکنان انتظار داشتند تا به اعتبار آنها بتوانند دوران مناسبتری برای بازنشستگی داشته باشند. تسنگ و وانگ (۲۰۰۱) نیز به این نتیجه دست یافتند که پس از بازنشستگی نزدیک به نیمی از بازنشستگان به کاردیگری اشتغال دارند لذا استفاده از برنامه های آماده سازی که در آنها تمامی ابعاد سلامت جسمی، روحی-روانی، اجتماعی و اقتصادی مؤثر در زندگی بازنشستگان درنظرگرفته می‌شود، برای سازگاری با بازنشستگی ضروری است.

کارکنان در حین بازنشستگی انتظار داشتند تا در سال پایانی زندگی کاری شرایط کاری به لحاظ زمانی و وظیفه‌ای با توانایی‌های آنان متناسب سازی شود و از سمت کارهای اجرایی به سمت کارهای نظارتی پیش روند تا هم به لحاظ حجم کار با شزایط جسمی و روحی آنان متناسب باشد و هم به لحاظ زمانی بتوانند زمان بیشتری را به انتقال اطلاعات به کارکنان جوانتر اختصاص دهند. نتایج تحقیق سیلور و ایستی (۲۰۱۷) با این یافته همراستا می‌باشد.نتایج تحقیق آنان نشان داد که ساختارهای سازمانی سفت و سخت و هنجارهای حرفه‌ای عواملی بودند که زمینه را برای برنامه‌ریزی بازنشستگی سخت می‌کردند.

ادامه همکاری با سازمان از مجاری غیر رسمی انتظار دیگری بود که کارکنان در حین بازنشستگی از بانک داشتند. این که بانک بتواند شرکتهایی را تاسیس کند تا این افراد بعد از بازنشستگی به جای همکاری با بانکهای خصوصی بتوانند تجارب خود را در سازمان خود استفاده نمایند و یا شناسایی کارکنان خبره و استفاده از خدمات مشاوره‌ای آنان بجای استفاده از مشاوران خارج از بانک می‌تواند ارزشمندی در این دسته از



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

کارکنان را افزایش دهد و با آرامش روحی و روانی بتوانند بازنشستگی را تجربه نمایند. وبند و همکاران(۲۰۱۷) نیز انگیزه کار را مهمترین جنبه‌ای دانست که کارکنان قبل از بازنشستگی به آن توجه می‌نمایند. این نظریه معتقد به جایگزین کردن نقش‌های جدید به جای نقش‌های قدیم است.

## ج) بازنشستگی

در این پژوهش درک چالش‌های مشترک بین بازنشستگان شامل فشارهای ناشی از ناتوانی مالی، از اسب افتادگی اجتماعی، سازگاری با نقش‌های جدید و ضعف و ناتوانی جسمی بود که مهمترین آن فشارهای ناشی از ناتوانی مالی است که اغلب بازنشستگان با آن دست و پنجه نرم می‌کردند چرا که با بازنشستگی بسیاری از مزایای زمان اشتغال قطع می‌گردد ولیکن هزینه‌ها با افزایش همراه است لذا در فقدان امنیت مالی برخی به مشکلات روحی و جسمی نیز دچار شده بودند. که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دیگران نیز همراستا است. ایوالز و ترویزان (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که انگیزه‌های مالی بر رفتار بازنشستگی تاثیر دارد. آنها با استفاده از یک مدل چرخه زندگی، نوع رفتار را شناسایی نمودند. نتایج پژوهش نشان داد که کارکنانی که مزد کمتری دریافت می‌کردند حساسیت بیشتری نسبت به مسائل اقتصادی دارند.

احترام ناشی از پست از انواع احترام می‌باشد که با گذر از دوران اشتغال و حرکت به سوی بازنشستگی این احترام کاهش می‌یابد. افرادی که تعاملات اجتماعی آنان به یکباره کاهش می‌یابد حس از دست دادن شأن اجتماعی و عدم احترام از سوی دیگران آنان را احاطه می‌نماید که نتایج از اسب افتادگی سازمانی را نیز تایید می‌نماید. چیا و جوپینگ (۲۰۱۰) سبک زندگی پس از بازنشستگی و تحلیل تاثیر بازنشستگی بر زندگی بازنشستگان و تغییرات روابط اجتماعی و روابط بین شبکه‌های اجتماعی بعد از بازنشستگی را مطالعه نمودند. نتایج نشان داد بازنشستگانی که سبک زندگی مطلوبتری دارند از شبکه‌های روابط اجتماعی بیشتری هم برخوردار هستند.

بازنشستگان علاوه بر چالش‌های دوران بازنشستگی دارای انتظاراتی نیز می‌باشند که مهمترین آن ادامه حیات سازمانی است. اغلب بازنشستگان توقع دارند که بعد از بازنشستگی ارتباط آنان با بانک و همکاران قطع نگردد. برخی از آنان معتقدند که سرمایه‌های بانک هستند و منابعی می‌باشند که سازمان می‌تواند از تجارب آنان در



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

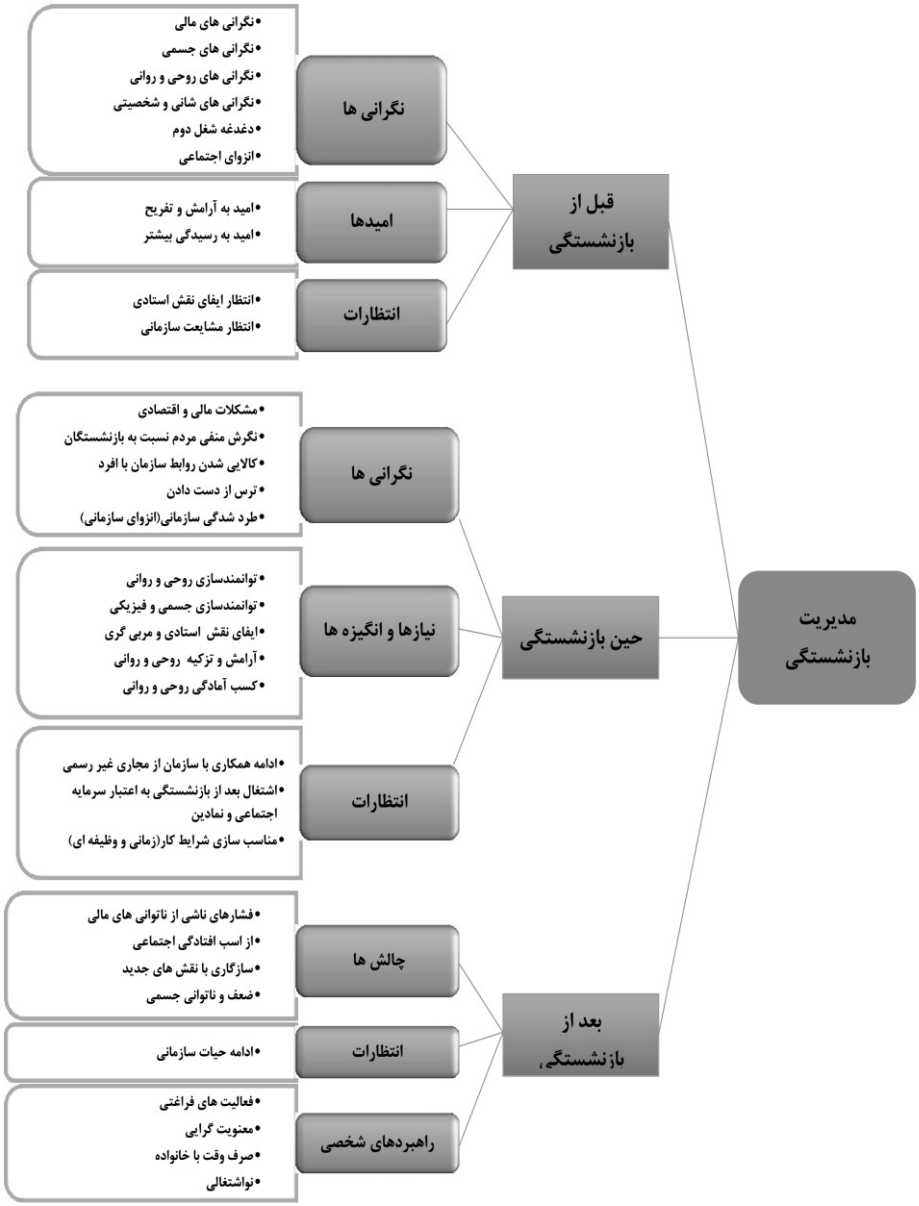
جهت پیشبرد اهداف خود استفاده نماید ولیکن بازنشستگی در واقع نقطه انفصال آنان از سازمان بوده است. که در تحقیق دراگستا و همکاران (۲۰۰۹) این موضوع تایید شده است. نتیجه این پژوهش نشان داد که حمایت اجتماعی و حس همبستگی روی کیفیت و سلامت زندگی سالمندان تاثیر دارد و سطوح بالاتر تعلق و دلبستگی و اطمینان مجدد به داشتن ارزش و بهاء، با سطوح بالاتر سلامت ذهنی و عملکرد اجتماعی و حیات مرتبط است.

از دیگر یافته‌های پژوهش این بود که بسیاری از بازنشستگان برای کم کردن چالش‌های بازنشستگی و مواجه با این مرحله از زندگی راهبردهایی را اتخاذ کرده بودند تا مرحله ی خوشایندی از زندگی را تجربه نمایند که فعالیت‌های فراغتی، معنویت گرایی، صرف وقت با خانواده و نواشتغالی از آن دست می‌باشد. نتایج این مطالعه توسط تحقیق دامان و وندوجین (۲۰۱۶) که به اهمیت حمایت بازنشستگان توسط فرزندان خود در فرآیند بازنشستگی توجه نموده اند مورد تایید قرار گرفت. نتایج تحقیق آنان نشان داد که بازنشستگانی که در آن دوران به فرزندان خود کمک می‌کنند یا از نوه‌های خود مراقبت می‌نمایند به نسبت حمایت بیشتری را از سمت فرزندان درک می‌نمایند. همچنین فرزندان به عنوان یک منبع مهم حمایتی در انتقال از کار به بازنشستگی شناخته شدند.

با عنایت به هدف مقاله حاضر مدل مدیریت بازنشستگی به صورت شکل زیر ارائه می‌گردد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]




**شکل ۵- مولفه‌های مدیریت بازنشستگی**



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

## پیشنهادها

بر اساس نتایج این مطالعه پیشنهاد می‌شود که متولیان امر در مراحل خط مشی گذاری و اجرای خط مشی به این مسائل توجه کنند:

در زمان تدوین خط مشی‌های بازنشستگی علاوه بر سازمان (خروج از خدمت) به فرد بازنشسته نیز توجه کنند. به این صورت که خط‌مشی‌ها نرخ تورم، هزینه‌های زندگی، و جایگاه فرد بازنشسته را در نظر بگیرند. این موضوع از دو طریق قابل حصول است. اول اینکه در زمان خدمت، حقوق و مزایای فرد به اندازه‌ای باشد که بتواند علاوه بر هزینه‌های جاری، میزان پس اندازی را پوشش دهد. دوم اینکه تفاوت بین سطح دریافتی فرد در زمان خدمت و در زمان بازنشستگی کاهش یابد و این موضوع می‌تواند رافع مشکلات بعدی مانند از اسب افتادگی اجتماعی، سازگاری با نقش‌های جدید و مشکلات سلامتی فرد باشد. از تجربه افراد نزدیک به بازنشستگی برای آموزش به جوانترها استفاده گردد با این کار نه تنها تخصص در بانک فراگیر می‌شود بلکه حس ارزشمندی در این دسته از کارکنان ایجاد می‌شود. بهتر است بانک با توجه به ماهیت استرسی که این شغل دارد نسبت به سلامت روح همکاران از دوران نزدیک به بازنشستگی توجه بیشتری مبذول نماید. امکان استفاده از کلاس‌های روانشناسی و روان درمانی، مواجهه با استرس و اضطراب و.... می‌تواند به سلامت روان در دوران بازنشستگی کمک نماید. رعایت ارگونومی در محیط کار مخصوصا برای کارکنان با سن بالاتر، فراهم کردن اوقاتی برای ورزش همکاران متناسب با شرایط سنی آنان می‌تواند از مشکلات جسمی جلوگیری کند . بازنشستگی برای افرادی که سی ساله بی وقفه کار کرده اند به صورت یکباره می‌تواند پیامدهای مختلفی داشته باشد لذا باید کم کم به سمت بازنشستگی تدریجی پیش رفت تا پذیرش بازنشستگی برای افراد آسانتر باشد. کم کردن حجم کار کارکنان حین بازنشستگی و شناورسازی ساعات ورود و خروج این دسته از افراد می‌تواند در ترک تدریجی از کار مفید باشد و آمادگی لازم را در این دسته ایجاد نماید. ضمن اینکه به لحاظ حجم کار نیز باید شرایط جسمی و روحی کارکنان در حین بازنشستگی مدنظر قرار گیرد و بیشتر کارهای مشاوره‌ای ونظارتی به این دسته سپرده شود. افراد در زمان بازنشستگی تمایل دارند که ارتباط خود با سازمان و همکاران را حفظ نمایند لذا برگزاری جلسات و بازگویی خاطرات دوران اشتغال نیز علاوه بر اینکه برای بازنشستگان حس ارزشمندی و ادامه حیات سازمانی را ایجاد می‌نماید برای کارکنان نیز می‌تواند منبع دسترسی به تجربیات و گرفتن ایده باشد.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

## منابع:


۱. ابوالحمد، عبدالحمید (۱۳۷۶). حقوق اداری ایران. تهران: توس، چاپ پنجم.
۲. اردبیلی، یوسف ( ۱۳۷۹ ). بازنشستگی.تهران: انتشارات کویر.
۳. براتی، هاجر و عریضی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، رابطه تعهد و مرکزیت کار با توجه به متغیرهایی تعدیل کننده سلامت روان‌شناختی و سازگاری با بازنشستگی و تأثیر آماده‌سازی کارکنان برای بازنشستگی در بهبود تعهد و سلامت روان‌شناختی آنان، فصلنامه سلامت کار ایران، سال ششم، شماره چهارم، ۳۵-۴۳.
۴. بزرگمهری بوزجمهری، خاطره؛ گل پرور، محسن و نوری، ابوالقاسم(۱۳۸۶).ساخت و اعتباریابی نشانگان بازنشستگی در افراد در آستانه ی بازنشستگی شهر اصفهان. نشریه دانش و پژوهش در روانشناسی، شماره ۳۴، ۹۳-۱۱۹.
۵. تامپسون، لارسن (۱۳۷۹). سالمندی و خردمندی، ابعاد اقتصادی بازنشستگی بخش عمومی.ترجمه: زهره کسایی. تهران: انتشارات موسسه پژوهش تامین اجتماعی.
۶. سعیدی، رضا (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر میزان رضایت از زندگی در دوران بازنشستگی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. صدر،فروغ و غلامی، عبدالخالق (۱۳۹۵). بررسی عوامل موثر بر بازنشستگی پیش از موعد کارکنان کمیته امداد استان کهگیلویه و بویراحمد. مجله تحقیقات جدید در علوم انسانی، شماره۲، ۵۱-۳۷.
۸. عابدی،حمید(۱۳۸۶). کاربرد روش تحقیق پدیدارشناسی در علوم بالینی، فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۴، ص ۲۲۰-۲۰۸
۹. عابدی، حیدرعلی؛ محمودی، محمدحسین و پاک نژاد، فتانه (۱۳۸۰). زندگی روزمره به دنبال بازنشستگی در اصفهان. مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، ۳(۴)، ۸-۱.
۱۰.عباسی زاکانی، خسرو (۱۳۸۷). حقوق ثبت اسناد و املاک. تهران: میزان.
۱۱.محمدی، محمدعلی (۱۳۸۸). بررسی عوامل اقتصادی و اجتماعی اشتغال مجدد بازنشستگان تحت پوشش سازمان تأمین اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۲.موسایی، میثم (۱۳۸۳). آثار اجتماعی و روحی بازنشستگی اعضای هیات علمی: مورد مطالعه در دانشگاه تهران. مجله مدرس علوم انسانی، شماره ۳۶، ۱۸۰-۱۵۷.
۱۳.نوبهار، منیر(۱۳۹۱). چالش‌های موجود در انتقال به بازنشستگی از دیدگاه پرستاران بازنشسته. مجله تحقیقات کیفی در علوم سلامت، شماره ۲، ۱۲۴-۹۱.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

۱۴.یامچلو، پروانه (۱۳۹۰). بررسی اثر اشتغال مجدد بر میزان کیفیت زندگی بازنشستگان مورد : فرهنگیان بازنشسته اداره آموزش و پرورش منطقه ۱۵ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، پردیس آموزش‌های نیمه حضوری، دانشگاه علامه طباطبایی.

15. Akinade, E.A. (1993). Towards Satisfactory Retirement – A Socio-psychological Approach. Lagos: Kala Okanlawown service Ltd.
16. Alcover, C., Crego, A., Guglielmi,d.,& Chiesa,r. (2014).Comparison between the Spanish and Italian early work retirement models: A cluster analysis approach. Personnel Review, Vol. 41 Iss: 3 .380 – 403.
17. Asonibare, J.B. & Oniye , A. (2008). Retirement and Retirement Counseling: Issues and Challenges . African Journal of Education and Developmental studies , Vol. 5, No .2, Pp.1-17.
18. Barfield, R.E. & Morgan, J. (1969). Early retirement: The decision and the experience. Ann Arbor: university of Michigan. Institude for social research.
19. Chia, W.Juping, l.(2010). Social networking and the quality of life of retired elderly farmers in Taiwan. Journal of the Taiwan academy of applied psychology, 26, 45-49.
20. Cumming, E. & Henry W. E. (1961). Growing old: The process of disengagement. New York: Basic Books.
21. Dannie l.Brown,N.(2012). The Decision to Retire Early: An Investigation of Faculty in the Canadian Higher System.
22. Damman, M. & van Duijn,R.(2015). Intergenerational Support in the Transition From Work to Retirement. Work, Aging and Retirement, pp. 1–11
23. Davies,E & Jenkins,A.(2013). The work to retirement transition of academic staff: attitudes and experiences, employee relationship.vol.32, No. 3, 322-338.
24. Dragesta, J.Eide, G.Nygaarde, H. Bondevik, M. Nortvedi, M. Nativig,K.(2009). The impact of social support and sense of coherence on health related quality of life among nursing home resident. Norway international journal of nursing studies, 46, 66-76.
25. Euwals, R & Trevisan,E.(2011). Early Retirement Financial Incentive Difference between high and low wage earners.cpb Netherlands bureau for economic policy analysis.
26. Giddens, A., (1977). Capitalism and Modern Social Theory: An analysis of the Writings of Marx, Durkheim and Weber, Cambridge: Cambridge University Press.
27. Gordon, R& bilnder, H. (1980). Market wages. Reservation wages and retirement decision. Journal of Public Economics, Vol. 14. No.2, 277-308.
28. Havighurst, R. J. & Alberchi, R. (1953). Older people. New York: Longmans Green.
29. Hertha, B. Rees, S.(2017). Transitions to retirement – Learning to redesign one's lifestyle. Research on Ageing and Social Policy Vol. 5 No. pp. 32-56



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]

30. Lee, Y. & hung, W.(2011). The relationship between exercise participational and well-being of the retired elderly. Agingment health, 15,873-881.
31. Lowis, MJ. , Edwards, AC., Roe, CA. , Jewell, AJ., Jackson, MI.,& Tidmarsh, WM.(2005). The role of religion in mediating the transition to residential care. Journal of Aging Studies, 4444; 43(9): 903-44.
32. MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48(2):197-221.
33. Mutran, E., Reitzes, D. & Fernandez, M. (1997). Factors that influence attitudes toward retirement. Research on Ageing, 19(3):251-73.
34. Orelly, C. & Jablin, L. (1988). Handbook of organizational communication.Newbury park.CA: Sage: 600-623.
35. Purcell, J. & Hutchinson, S.(2007). Front-line managers as agents in the HRMperformance causal chain: Theory, analysis and evidence. Human Resource Management Journal, 17(1):3-20.
36. Rogelberg, S. G. K. (2007).Voluntary Retirement and Organizational Turnover Intentions: The Differential Associations with Work and Nonworking Commitment Constructs. Journal of Business Psychology, No. 22, Pp. 297-309.
37. Shultz, K., Wang, M. (2007). The influence of specific physical health conditions on retirement decisions. International Journal of Ageing and Human Development, 65(2):149-61
38. Silver, M. Easty, L.(2017). Planning for retirement from medicine: a mixed-methods study.Journal of CMAJ OPEN, 5(1):123-129.
39. Soderhamn, O., Skisland, A.,& Herrman, M.(2011). Self-care and anticipated transition into retirement and later life in a Nordic welfare context. Journal of Multidisciplinary Healthcare, 4(1), 273-9.
40. Tseng, S., Wang, R. (2001). Quality of life and related factors among elderly nursing home residents in southern Taiwan. Journal of Public Health Nursing, 18(5):304-11.
41. Williamson, R. C., Rinehart, A. D. & Blank, T. O. (1992). Early Retirement: Promise and Pitfalls. New York: Insight Books, Plenum.
42. Wilson, D., Palha, P.(2007). A systematic review of published research articles on health promotion at retirement. Journal of Nursing Scholarship, 39(4):7-30.
43. Wind, A., van der Pas, S. & Beek, V. (2016). A life course perspective on working beyond retirement. BMC Public Health.
44. Winter U, Hauri D, Huber S, Jenewein J, Schnyder U, Kraemer B(2009). The psychological outcome of religious coping with stressful life events in a Swiss sample of church attendees. Psychother Psychosom. 44(0): 404-0



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-09 ]