



Bridge Employment Model (Employment After Retirement)

Mahdi Alizadeh^{1✉} | Saeed Ramezanzadeh² | Masoud Shariati³

1.*Corresponding author, Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Iran. Email: Alizadehmehdi598@gmail.com.

2. Associate Professor, Department of Basic Sciences and Engineering, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Iran. Email: ramezan.s@gmail.com.

3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University. Email: masoudshariati970@gmail.com.

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received

2025/07/25

Received in revised form

2025/12/30

Accepted

2026/01/28

Published online

2026/03/20

Keywords:

Bridging Employment, Post-Retirement Employment, Aging Workforce, Structural Equation Modeling

ABSTRACT

Objective: This study addresses the critical need to understand the ecosystem of bridge employment (employment after retirement) in the context of global demographic shifts, including an aging population, increased life expectancy, and evolving socio-economic conditions.

Methodology: This study was conducted using a mixed approach. First, in the qualitative section, 12 retirees were interviewed using an interview tool using a non-random and purposive sampling method, and the qualitative data were coded and analyzed. Subsequently, a quantitative phase validated the model using structural equation modeling (SEM) and interpretive structural modeling (ISM), with cluster sampling of 102 public-sector employees in Tehran.

Findings: The model identifies four key expectations of bridge employees: developmental, occupational, financial, and social. Psychological well-being, social integration, and financial stability emerged as primary outcomes of post-retirement employment. Participants emphasized the role of personal competencies, career adaptability, and interpersonal networks in facilitating re-employment, alongside monetary and non-monetary incentives that shape mixed (positive/negative) organizational experiences.

Originality: Results indicated that capability and motivation dimensions significantly influence other components of the model, while expectations and outcomes directly shape lived experiences. This study underscores the interplay between individual agency and organizational support in sustaining bridge employment.

Cite this article: Mahdi, Alizadeh, Saeed Ramezanzadeh., & Masoud, Shariati (2024). Bridge Employment Model (Employment After Retirement). *Management of Defense Human Capital*, 5 (20),1 -30

DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2055781.1164



Publisher: AJA Imam Ali Military University



الگوی اشتغال پل (اشتغال به کار پس از بازنشستگی)

مهدی علی زاده[✉]، سعید رمضان زاده، مسعود شریعتی

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران، رایانامه:

Alizadehmehdi598@gmail.com (نویسنده مسئول)

۲. گروه علوم پایه و مهندسی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران، رایانامه:

ramezan.s@gmail.com

۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران، رایانامه:

masoudshariati970@gmail.com

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:	زمینه و هدف: این مطالعه در پی درک زیست‌بوم اشتغال پلی (اشتغال پس از بازنشستگی) در بستر تغییرات جمعیتی جهانی، شامل افزایش سن جمعیت، افزایش امید به زندگی و شرایط اجتماعی-اقتصادی در حال تغییر می‌پردازد.
مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت:	۱۴۰۴/۰۵/۰۳
تاریخ بازنگری:	۱۴۰۴/۱۰/۰۹
تاریخ پذیرش:	۱۴۰۴/۱۱/۰۸
تاریخ انتشار:	۱۴۰۴/۱۲/۲۹
کلید واژه‌ها:	یافته‌ها: این مدل چهار انتظار کلیدی از کارمندان پلی را شناسایی می‌کند: توسعه‌ای، شغلی، مالی و اجتماعی. بهبود روان‌شناختی، ادغام اجتماعی و ثبات مالی به‌عنوان نتایج اصلی اشتغال پس از بازنشستگی بروز کرد.
اشتغال پلی، اشتغال پس از بازنشستگی، نیروی کار مسن	
	نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد ابعاد قابلیت و انگیزه تأثیر قابل توجهی بر سایر اجزای مدل دارند، درحالی‌که انتظارات و نتایج به‌طور مستقیم تجربیات واقعی را شکل می‌دهند.

استناد: عزیزاده، مهدی؛ رمضان زاده، سعید؛ و شریعتی، مسعود (۱۴۰۴). الگوی اشتغال پل (اشتغال به کار پس از بازنشستگی). فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۵(۲۰)، ۳۰-۱.

DOI: DOI: <http://doi.org/10.22034/jdhcm.2025.2055781.1164>



ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

افزایش سن مردم جامعه یکروند جمعیتی در جهان است و کشورهای که از لحاظ اقتصادی توسعه یافته‌اند بیشترین تأثیر را از این روند خواهند داشت. پیری جمعیت می‌تواند مفید واقع شود، اگر کشورها بتوانند به شکل هدفمند، کارکنان بالغ و از کاردرآمده را استخدام کنند. اشتغال به کار پس از بازنشستگی از مشاغل تمام‌وقت و قبل از کناره‌گیری کامل، اشتغال پل^۱ نامیده می‌شود. تا سال ۲۰۵۰، از هر شش نفر در جهان، یک نفر ۶۵ ساله یا بالاتر از این سن خواهد بود (سازمان ملل متحد، وزارت امور اقتصادی و اجتماعی، جمعیت بخش، ۲۰۲۰)؛ بنابراین، جای تعجب نیست که مطالعات دانشگاهی در مورد اشتغال پل شتاب گرفته است (Mazumdar, Warren, & Brown, 2021).

تا سال ۲۰۵۰، ۲۴ درصد از جمعیت آسیا ۶۰ سال یا بیشتر سن خواهند داشت. در حالی که رشد تعداد افراد مسن از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۱۴ در آمریکای لاتین و کارائیب و دومین رشد سریع‌تر در آفریقا بود، سهم این مناطق در رشد جهانی جمعیت سالمندان (۳۳ و ۲۹ میلیون سالمند، به ترتیب) نسبتاً کوچک بود و مجموعاً تنها ۱۷ درصد را تشکیل می‌داد. در سال ۲۰۵۰، آمریکای لاتین و منطقه کارائیب به ۲۵ درصد از جمعیت ۶۰ ساله یا بیشتر خواهند رسید و آفریقا در این گروه سنی به ۹ درصد خواهد رسید. رشد جمعیت مسن‌تر در این دوره ۲۰ ساله در اروپا آهسته‌ترین بود، با این حال تعداد افراد مسن‌تر بیشتری را از هر منطقه بزرگ دیگری، به جز آسیا به جمعیت خود اضافه کرد (۳۸ میلیون یا ۱۱ درصد افزایش جهانی). در سال ۲۰۵۰، مناطق اروپا و آمریکای شمالی ۳۱ درصد از جمعیت ۶۰ ساله یا بالاتر را خواهند داشت.

در عصر حاضر، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطوح ملی و بین‌المللی با موضوع جمعیت، پیوند و ارتباط مستقیمی برقرار کرده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد هرگونه برنامه‌ریزی بدون مطالعه و کنکاش در ساختار جمعیت و روند آن امکان‌پذیر نیست. علاوه بر آن پیش‌بینی جمعیت برای پژوهشگران، برنامه‌ریزان و دولتمردان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. در مطالعات جمعیتی ایران، ساختار سنی جمعیت

¹. Bridge Employment

ایران را می‌توان در سه گروه عمده‌ی سنی زیر بررسی کرد:

جدول (۱) ساختار سنی جمعیت ایران

سال ۱۴۳۰	سال ۱۳۹۵	سال ۱۳۳۵	
٪۱۵/۵۹	٪۲۴	٪۴۲/۲	جمعیت ۰-۱۴ سال
٪۶۴/۴۹	٪۶۹/۹	٪۵۳/۸	جمعیت ۱۵-۶۴ سال
٪۱۹/۹۲	٪۶/۱	٪۴	جمعیت ۶۵ سال و بیشتر
٪۱۲۷/۷	٪۲۵/۴	٪۹/۴	شاخص سالخوردگی (نسبت سالمندان به کودکان)

با توجه به تغییرات اساسی در نگرش و سبک زندگی، شاخص امید به زندگی افزایش یافته و این مسئله منجر به افزایش جمعیت ۶۵ ساله و بالاتر شده است. از طرف دیگر تغییرات ساخت سنی جوامع و سالخورده شده جمعیت آن‌ها ثمره دو عامل در روندهای طولانی مدت جمعیت است: تمایل خانواده‌ها به داشتن فرزند کمتر و زنده ماندن افراد بیشتر. علاوه بر این می‌باید درصدد تمهیدات جهت رفاه اجتماعی و بهداشتی سالمندان باشند (فتحی، ۱۳۹۷).

استخدام در مشاغل پل می‌تواند فرصتی باشد تا سازمان‌ها از مهارت‌های ارزشمند و هوش سازمانی نیروهای مسن‌تر با هزینه کمتر بهره‌مند شوند (Quadagno & Hardy, 1989; Talaga & Beehr, 1996) و در موقعیت‌هایی که به چنین کارکنانی نیاز داشته و به‌طور فزاینده‌ای با محدودیت دسترسی به آن‌ها در بازار کار مواجه‌اند، آن‌ها را در اختیار داشته باشند. در سطح اجتماعی، اشتغال در مشاغل پل دارای کارکرد اقتصادی است و منبع درآمد مناسبی جهت افراد مسن بوده و در برخی موارد، بیمه‌های پزشکی و سایر انواع بیمه‌ها را فراهم کرده و منجر به کاهش فقر و همچنین اتکای کمتر به تأمین اجتماعی و سایر خدمات عمومی و یا منابع تأمین مالی بازنشستگی خصوصی شود. علیرغم رواج و اهمیت اشتغال پل، تحقیقات کمی به مسائل و مشکلات در جستجوی کار بودن و به دست آوردن کار در مشاغل پل پرداخته شده است. از جمله دلایلی که بیانگر ضرورت پرداختن به این مسئله است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مطالعه کمی در خصوص به‌کارگیری افراد در مشاغل پل در کشور انجام شده است بسیاری از سازمان‌ها دغدغه خروج و بازنشسته شدن نیروهای متخصص خود را دارند که در بازار کار جایگزینی برای آن‌ها وجود ندارد، کمبود نیروی متخصص از این طریق جبران می‌شود.

- کارکنان پل، افراد متخصصی هستند که می‌توانند برای سازمان ارزش‌افزوده داشته باشند و منجر به دستیابی به مزیت رقابتی شوند.
- اشتغال در مشاغل پل یک موضوع حیاتی در پس‌زمینه پیروی جمعیت و در نتیجه پیروی نیروی کار است.
- کارکنان مشاغل پل انگیزه‌های همه‌جانبه‌ای برای بازگشت به نیروی کار دارند.
- درحالی‌که دانشگاهیان استدلال می‌کنند که نیاز به طراحی مشاغل مطابق با نیازهای در حال تغییر فیزیکی و روانی کارکنان مشاغل پل وجود دارد، تحقیق در مورد انتظارات و تجربیات کارکنان این مشاغل برای کمک به راهنمایی آن‌ها در طراحی مشاغل مناسب و تضمین رفاه کارکنان ناکافی است.
- در همین راستا، با توجه به حرکت روند جمعیتی کشور و وضعیت اشتغال در کشور، این تحقیق به دنبال پاسخ به پرسش اصلی زیر است:
- اشتغال پل از چه الگویی تبعیت می‌کند؟

• پیشینه نظری

- همان‌طور که بازنشستگی مفهومی دشوار است، مفهوم اشتغال پل به طیف وسیعی از موقعیت‌های کاری ممکن، اشاره دارد (Beehr & Bennett, 2015). متداول‌ترین تعریف اشتغال پل به هر نوع کار با حقوق اشاره دارد (پاره‌وقت، تمام‌وقت یا خوداشتغالی) که پس از پایان کار حرفه‌ای فرد یا اشتغال تمام‌وقت قبل از خروج کامل از نیروی کار یا بازنشستگی انجام می‌شود؛ بنابراین، گزینه اشتغال پل را می‌توان به‌عنوان رویه‌های بازنشستگی در نظر گرفت که عمر کاری را طولانی‌تر کرده و اجازه می‌دهد از اصطلاح «بازنشستگی کامل» برای اشاره به خروج نهایی از نیروی کار استفاده شود. حرکت به سمت اشتغال پل می‌تواند هم در حرفه قبلی و هم در مشاغل جدید رخ دهد و همچنین به‌صورت استخدام (تمام‌وقت-پاره‌وقت)، مزد - حقوق، مشاغل دائم - موقت و خوداشتغالی باشد (Alcover, et al. 2014).
- اشتغال پل به‌عنوان کار کردن برای حقوق و دستمزد پس از بازنشستگی بوده و یا به‌صورت رسمی‌تر به معنای مشارکت سالمندان به‌عنوان نیروی کار پس از ترک شغل قبلی و یا قبل از اینکه به‌طور کامل از نیروی کاری خارج شوند،

می‌باشد؛ بنابراین اشتغال پل بیانگر هرگونه اشتغال با حقوق (پاره‌وقت، تمام‌وقت یا خوداشتغالی) که کارمندان پس از بازنشستگی داشته باشند، است (Beehr & Bennett, 2015). اشتغال این کارکنان به دو صورت: اشتغال کارکنان در همان صنعت و رشته و اشتغال در صنعت جدید می‌باشد (Senasinghe & Sachitra, 2020).

- کیهیل^۱ و همکاران (۲۰۱۳) مدلی را برای نشان دادن گزینه‌های بازنشستگی پیشنهاد کرده‌اند. این نویسندگان شش دوره را شناسایی کردند که کارگران مسن‌تر در گذار از اشتغال کامل به بازنشستگی دائم یا قطعی می‌گذرند یا ممکن است بگذرانند. دوره اول به استخدام شغلی تمام‌وقت اشاره دارد که ممکن است پس از ۵۰ سالگی تا سنین مختلف ادامه یابد. دوره دوم به‌عنوان بازنشستگی مرحله‌ای (از حرفه شغلی) نامیده می‌شود که شامل کاهش متغیر در تعداد ساعات کار است. دوره سوم شامل کار پل (یک شغل یا مشاغل جدید) است که شامل کاهش متغیری در تعداد ساعات کاری در مقایسه با کار قبلی در طی چندین سال است. دوره چهارم، شامل بازنشستگی موقت است که در آن فرد ممکن است «یک استراحت» از بازار کار بگیرد، اگرچه بدون قصد بازنشستگی دائم. دوره پنجم، شامل ورود مجدد است و شامل بازگشت به کار، چه در همان شغل یا در یک شغل جدید، با تعداد ساعات متغیر است. درنهایت، دوره ششم، شامل خروج کامل از نیروی کار «بازنشستگی» و پایان قطعی زندگی کاری است.

- بیهر و بنت^۲ (۲۰۱۵) یک طبقه‌بندی بر اساس انواع مختلف استخدام در مشاغل پل ارائه کرده‌اند؛ که چهار دوگانگی معمول را ترکیب می‌کند: (الف) اشتغال در مشاغل حرفه‌ای در مقابل مشاغل غیرحرفه‌ای، (ب) مشاغل انعطاف‌پذیر اما قابل پیش‌بینی در مقابل مشاغل احتمالی (مانند کاهش حجم کار یا ساعات توافق شده با کارفرمای فعلی در مقابل کار پراکنده برای هر کارفرمایی)، (ج)

1. Cahill

2. Beehr & Bennett

مشاغل کاری در مقابل مشاغل سازمانی (مثلاً کار در همان زمینه حرفه‌ای در مقابل کار در همان سازمان) و (د) خوداشتغالی در مقابل سایر- شاغلان که بسته به اینکه «دیگری» همان کارفرمای شغلی باشد یا کارفرمایی متفاوت، می‌تواند بیشتر تفکیک شود. این چهار جفت مقوله دوگانه متقابلاً منحصر به فرد نیستند، اما می‌توانند برای ایجاد ۱۶ دسته مختلف از مشاغل پل، با یکدیگر تلاقی کنند.

- فلدمن و بیر^۱ (۲۰۱۱) مدل سه مرحله‌ای جهت تصمیم‌گیری در خصوص بازنشستگی ارائه نمودند. مرحله اول با عنوان «تصور آینده: امکان بازنشستگی آینده»، کارمندان به‌طور خاص برای بازنشستگی برنامه‌ریزی نمی‌کنند، بلکه به‌طور کلی و انتزاعی این امکان را در نظر می‌گیرند. مرحله دوم «ارزیابی گذشته: تصمیم‌گیری برای زمان رها کردن»، در این مرحله ترجیح می‌دهند رویکرد انتقال شغلی را در پیش بگیرند و بازنشستگی را به‌عنوان مرحله‌ای عادی از زندگی و حرفه‌ی می‌بینند تا اینکه آن را به‌عنوان یک مرحله مجزا و رویدادی (مخل) در نظر بگیرند و ناپیوستگی‌های عمده‌ای در زندگی مردم ایجاد می‌کند. محققانی که این رویکرد را اتخاذ می‌کنند از نظریه‌های مرحله شغلی، مرحله زندگی و مرحله خانواده استفاده می‌کنند تا توضیح دهند که چگونه کارکنان در زمان بهینه برای بازنشستگی خود تصمیم می‌گیرند، زمانی که می‌توانند با حس مثبتی از موفقیت برای دستاوردهای شغلی گذشته به سمت بازنشستگی حرکت کنند و احساسات افراد مبنی بر عدم وابستگی به کار یا عدم تعهد قبل از بازنشستگی واقعی را زنده کنند در نهایت، مرحله سوم «انتقال به بازنشستگی: اجرای برنامه‌ها» کارکنان مسن‌تر باید تعهد قاطعانه‌ای به بازنشستگی و برنامه‌های دقیق و واقع‌بینانه برای تکمیل فرآیند انجام دهند. رویکردهای نظری که در درک این آخرین مرحله از فرآیند بازنشستگی بسیار مفید بوده‌اند، نظریه‌های عقلانی- اقتصادی و انگیزشی- ابزاری در مورد رفتار فردی هستند.

1. Feldman & Beehr

- وانگ و شولتز^۱ (۲۰۱۰) چهار مفهوم نظری از استخدام در مشاغل پل ارائه کرده‌اند که شامل: (الف) استخدام در مشاغل پل به‌عنوان تصمیم‌گیری، (ب) استخدام در مشاغل پل به‌عنوان توسعه شغلی است. مرحله، (ج) استخدام در مشاغل پل به‌عنوان یک فرآیند تعدیل و (د) استخدام در مشاغل پل به‌عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

جدول (۲) گونه شناسی اشتغال پل

گونه شناسی استخدام کارکنان پل	
استخدام در مشاغل تمام‌وقت	کیهیل و همکاران (۲۰۱۳)
بازنشستگی مرحله‌ای	
شغل جدید با ساعات متغیر	
بازنشستگی موقت (یک دوره استراحت)	
بازگشت به همان کار	
خروج از بازار کار	
اشتغال در مشاغل حرفه‌ای-غیرحرفه‌ای	بیهر و بنت (۲۰۱۵)
اشتغال در مشاغل انعطاف پذیر-احتمالی	
اشتغال در مشاغل درزمینهٔ حرفه‌ای-سازمانی	
حالت خودکارفرما-دیگر کارفرما	
تصور آینده: امکان بازنشستگی آینده	فلمن و بیر (۲۰۱۱)
ارزیابی گذشته: تصمیم‌گیری زمان رها کردن	
انتقال به بازنشستگی: اجرای برنامه‌ها	
استخدام در مشاغل پل به‌عنوان تصمیم‌گیری	وانگ و شولتز
استخدام در مشاغل پل به‌عنوان توسعه شغلی	(۲۰۱۰) و ژان و وانگ (۲۰۱۵)

استخدام در مشاغل پل به عنوان یک فرآیند تعدیل

استخدام در مشاغل پل به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی

اشتغال در همان صنعت و رشته

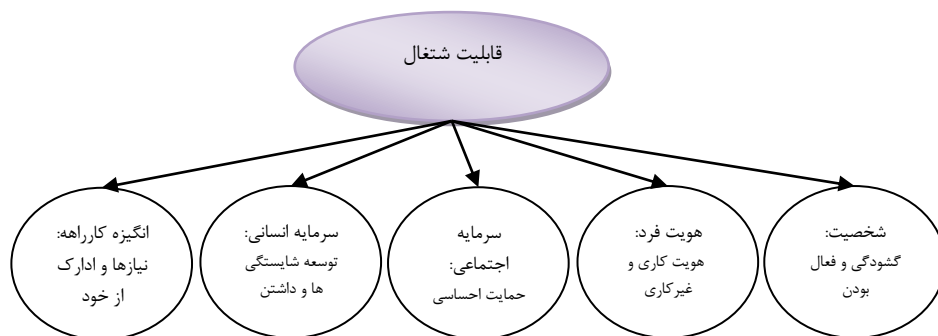
اشتغال در صنعت جدید

سناسینگ و ساچیترا

(۲۰۲۰)

قابلیت استخدام^۱

از منظر سولیوان و آریس^۲ (۲۰۱۹) یکی از عواملی که در اشتغال کارکنان پل تأثیرگذار است، قابلیت استخدام است. مفهوم قابلیت استخدام یک سازه چندبعدی است که بیانگر ویژگی‌های شخصی است که انطباق‌پذیری فرد را ارتقا می‌بخشد. این مفهوم طبق شکل زیر دربرگیرنده پنج بعد است (Sullivan and Ariss, 2019):



شکل (۱) قابلیت استخدام و ابعاد آن

نظریه‌گزینش اجتماعی - عاطفی^۳

نظریه بعدی در حوزه اشتغال پل، نظریه‌گزینش اجتماعی-عاطفی می‌باشد. مبنای این نظریه بر این مفهوم استوار است که «توجه، حافظه، تصمیم‌گیری و تجربه عاطفی اساساً تحت تأثیر درک زمان است». زمانی که این نظریه در خصوص تجربیات افراد مطرح می‌شود، نشان می‌دهد با افزایش سن، آگاهی افراد از محدودیت زمان باقی‌مانده برای زندگی، بیشتر می‌شود. این نوع درک آن‌ها را برمی‌انگیزد تا توجهات خود را

1. Employability

2. Sullivan and Ariss

3. Socio-emotional selectivity theory

مجدداً جهت‌دهی کرده و به تعاملات روان‌شناختی سودمند اولویت دهند (English & Carstensen, 2017).

پیشینه تجربی

جدول (۳) پیشینه تجربی پژوهش

منبع	عنوان	یافته‌های پژوهش
آدامز و راو ^۱ (۲۰۰۴)	جستجوی کار بازنشستگان جهت استخدام در مشاغل پل	زنان بیش از مردان بازنشسته در جستجوی کار بوده، افرادی با درآمد پایین‌تر نسبت به افراد با درآمد بالاتر، بیشتر در جستجوی کار هستند و همچنین در بین بازنشستگان، خودکارآمدی کارایی با کارایی رابطه مثبت داشته و حمایت اجتماعی کارجویان رابطه مثبتی با کارایی دارد
دینگمانس و هنکینز ^۲ (۲۰۱۴)	بررسی طولی بازنشستگی غیرارادی، استخدام پل و رضایت از زندگی	سطح رضایت افرادی که به دلیل نیازهای درونی به اشتغال پل پرداختند بالاتر از سطح رضایت افرادی است که به دلیل نیازهای مالی به اشتغال پل پرداخته‌اند. افرادی که به دلیل مسائل مالی به اشتغال پل غیرارادی پرداختند، به‌منظور تأمین منابع مالی خود، مجبور به پذیرش مشاغل باکیفیت پایین‌تر بودند. اشتغال پل منجر به بهبود سطح رضایت از زندگی آن‌ها شده است
کالوکریونز، هیپل و هنری ^۳ (۲۰۱۵)	نگرش‌های شغلی نسبت به استخدام پل و بازنشستگی مرحله‌ای در بین کارکنان مسن استرالیا	نگرش‌های شغلی به‌طور مثبتی باعلاقه به استخدام پل در سازمان ارتباط داشته اما رضایت شغلی باعلاقه به بازنشستگی مرحله‌ای در سازمان ارتباط منفی دارد. همچنین کارکنان سن خود را مانعی در جهت ایفای نقش خود نمی‌دانند و تلاش می‌کنند خواسته‌های فیزیکی و فکری را پاسخگو باشند.
لوکس و اسچرگر ^۴ (۲۰۱۸)	اثرات اشتغال به کار پس از بازنشستگی بر سلامت افراد در آلمان و انگلستان	در هر دو کشور مردان و افرادی که با تحصیلات بالایی بودند از زنان و افرادی که تحصیلات پایینی داشتند، بیشتر شروع به کار داشته و به‌علاوه افرادی که در سطوح بالاتری اشتغال یافتند افرادی بودند که با تحصیلات متوسط و بالا بوده و این مورد در هر دو کشور تأیید شد. در حوزه سلامت افراد، مقایسه بین افراد شاغل و بازنشسته انجام شد و نتایج نشان داد

1. Adams and rau

2. DINGEMANS AND HENKENS

3. Kalokerions, Hippel and Henry

4. Lux and Scherger

افرادى با اشتغال پل، از سطح سلامت بالاترى برخوردار بودند.		
به ترتيب: خودشكوفايى فردى، محيط كارى، مديران سازمان، روابط اجتماعى و محرکه‌هاى مالى بر تعلق خاطر كاركنان پل تأثيرگذار است.	عوامل مؤثر تعلق خاطر استخدام پل	سناسينگ و ساجيترا ^۱ (۲۰۲۰)
كاركنان مشاغل پل، پاداش درونى را به پاداش بيرونى ترجيح داده، آن‌ها تمايل به كار پاره‌وقت داشته و از انجام كار انعطاف‌پذير رضایت دارند.	استخدام در مشاغل پل: درك انتظارات و تجربيات كاركنان پل	مازومدار، وارن و براون ^۲ (۲۰۲۱)

فقدان یک مطالعه بومی و سازگار با زیست‌بوم کسب‌وکار در ایران ضرورت پژوهش جدید در این حوزه را تبیین می‌کند. این پژوهش با عبور از رویکردهای تک‌بعدی و غربی-محور، الگوی بومی‌شده اشتغال پل را ارائه می‌کند که هم در نظریه‌پردازی (ترکیب نظریه‌های روان‌شناختی، جامعه‌شناختی و مدیریتی) و هم در عمل (راهکارهای سازمانی مبتنی بر داده‌های میدانی) پیشرفت قابل توجهی محسوب می‌شود. نوآوری کلیدی مقاله، کشف تعامل پویا بین قابلیت‌های فردی و الزامات سازمانی در بافتی است که پیری جمعیت در ایران به یک چالش راهبردی تبدیل شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش به صورت آمیخته می‌باشد. در گام اول به منظور طراحی الگو از فلسفه پژوهش تفسیری، رویکرد پژوهش استقرایی و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته است. بدین منظور از جامعه پژوهشی افرادی که پس از بازنشستگی، شروع به کار کرده‌اند (اشتغال پل) نمونه‌گیری غیرتصادفی-هدفمند صورت گرفت. بر این اساس با ۱۲ نفر مصاحبه انجام شد، چراکه داده‌های جمع‌آوری شده، تکراری شده و طبقات اطلاعاتی جدیدی به دست نیامدند و بدین ترتیب محقق به اشباع نظری دست یافت. پس از انجام مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد استفاده شد. به منظور ایجاد روایی تحقیق مشارکت‌کنندگان تحقیق اطلاعات کافی و مناسبی در خصوص اشتغال پل داشتند. محقق در راستای انتقال‌پذیری، تمامی داده‌ها و متون

1. Senasinghe & Sachitra

2. Mazumdar, warren and brown

تحقیق را ارائه کرد. جهت دستیابی به قابلیت اعتماد نتایج تحلیل کیفی، یافته‌های تحقیق به چند نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه و از آن‌ها خواسته شد تا نتایج بررسی و اعلام نظر کنند. قابلیت تأیید نیز از طریق بررسی مجدد داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های تحقیق با نگاهی به تحقیقات گذشته حاصل شد.

جدول (۴) مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	جنسیت	سن	وضعیت تأهل	گونه شغل	تحصیلات
۱	مرد	۵۹	متاهل	مشاوره‌ای	دکتری
۲	مرد	۶۵	متاهل	هیئت‌مدیره	کارشناسی
۳	زن	۶۱	مجرد	هیئت‌مدیره	کارشناسی
۴	مرد	۶۸	متاهل	تدریس	کارشناسی ارشد
۵	زن	۶۳	متاهل	مشاوره‌ای	دکتری
۶	مرد	۶۹	متاهل	معاون	دکتری
۷	مرد	۶۶	مجرد	کارشناس خبره	کارشناسی
۸	مرد	۵۷	متاهل	پژوهشگر	دکتری
۹	مرد	۶۲	متاهل	کارشناس خبره	کارشناسی ارشد
۱۰	زن	۶۰	متاهل	پژوهشگر	کارشناسی ارشد
۱۱	مرد	۶۸	متاهل	معاون	دکتری
۱۲	زن	۶۲	متاهل	تدریس	کارشناسی ارشد

در گام دوم از راهبرد توصیفی-پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در این بخش به منظور اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده، از تحلیل عاملی تأییدی توسط مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. بدین ترتیب که پرسشنامه محقق ساخته‌ای شامل ۱۷ گویه در مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای تهیه و در میان نمونه کارشناسان جامعه آماری به روش خوشه‌ای در بخش دولتی شهر تهران توزیع شده است. اندازه نمونه بر اساس قاعده محاسبه حجم نمونه در تحلیل عاملی (بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات)، ۶ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه یعنی ۱۰۲ نفر در نظر گرفته شده است. بعلاوه به منظور شناسایی روابط بین ابعاد مدل، از ISM مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است. در نهایت نیز به منظور تأیید مدل ساختاری حاصل مجدداً از مدل یابی معادلات ساختاری توسط نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد.

یافته‌ها

یافته‌های کیفی:

پس از انجام مصاحبه تاب نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌ها با به‌کارگیری روش نظریه داده بنیاد، در نهایت انتظارات (۲ مقوله اصلی، ۴ مقوله فرعی و ۲۰ مفهوم)، تجربه‌ها (۱ مقوله اصلی، ۲ مقوله فرعی و ۲۴ مفهوم)، قابلیت‌ها (۳ مقوله اصلی، ۴ مقوله فرعی و ۱۸ مفهوم)، انگیزه‌ها (۲ مقوله اصلی، ۴ مقوله فرعی و ۱۷ مفهوم) و پیامدها (۲ مقوله اصلی، ۳ مقوله فرعی و ۱۶ مفهوم) شناسایی شده که در جدول زیر ارائه و سپس تشریح می‌شوند:

جدول (۵) تحلیل داده‌های پژوهش

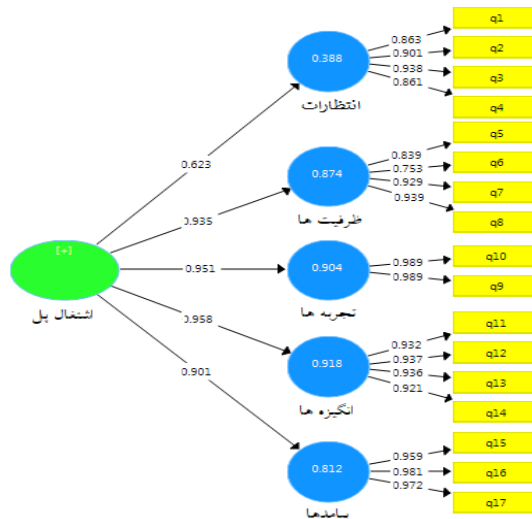
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم
انتظارات: بعد فردی	توسعه‌ای	استفاده از توانمندی‌های شخصی
		عمیق شدن دانش
		یادگیری
		انتقال دانش و تجربیات
		توسعه کار راهه شغلی
		توسعه فردی و سازمانی
	شغلی	دستیابی به حوزه‌های جدید علمی و تخصصی
		روزآمدسازی دستاوردهای اجرایی
		انعطاف‌پذیری
		آزادی عمل
		لذت بردن از کار
		کسب تجربیات جدید
مالی	به‌کارگیری تجربیات و اندوخته‌ها در عمل	
	منافع مالی	
	پاداش و مزایا	
	تحقق اهداف و منافع فردی	
	توسعه ارتباطات	
	توسعه و بهبود صنعت	
انتظارات: بعد اجتماعی	اجتماعی	جایگاه اجتماعی
		حضور و مشارکت اجتماعی
		آشنایی با افراد جدید
		استفاده از دانش علمی
		آشنایی با بازار کار جدید
		تجربه محیط شاداب‌تر
		استقبال مدیران ارشد

تجربه ترکیبی	تجربه مثبت	وجود فضای انتقال دانش و تجربه
		شناخت حوزه‌های جدید علمی-اجرایی
		بستر و فضای باز سازمانی
		توسعه همکاری‌های ملی و منطقه‌ای
		استفاده از سرمایه اجتماعی در صنعت
		توسعه اهداف و برنامه‌های سازمان
		کار کردن بر اساس علایق و نظرات شخصی
		خدمت‌رسانی به کشور
		بهبود اعتماد به نفس
		وجود خودکنترلی در کار
تجربه منفی	تجربه منفی	حل مسائل پیچیده صنعت
		تفویض اختیار
		رقابت بالا
		استرس‌های جدید
		کاهش فرمان‌پذیری
		همکاری سخت‌تر زیردستان
		چالش کار با فناوری‌های روز
		چالشی‌تر شدن شغل و محیط
		انتظارات برجسته
		اعتماد به نفس
ویژگی‌های شخصی	ویژگی‌های شخصی	مثبت‌نگری
		تلاشگری
		مسئولیت‌پذیری
		تمایل به کار
		مهارت حل مسئله
قابلیت‌های فردی	ویژگی‌های تخصصی	شناخت قوانین و رویه‌ها
		دانش روز
		تخصص و مهارت
		تحصیلات دانشگاهی
		سوابق مرتبط
		توان اجرایی
		برنامه‌ریزی شغلی
هدفمندی		
قابلیت‌های سازمانی	کار راه شغلی	آینده‌نگری
		ارتباطات فردی و سازمانی

		توانایی شبکه‌سازی
قابلیت‌های ارتباطی	ارتباطات	تعاملات اجتماعی
		علاقه‌مندی به کار و تخصص
		استفاده از تجربیات
		توسعه علم و دانش
	انگیزه تخصصی	چالش‌برانگیز بودن شغل
		بهبود قابلیت‌های کاری
		تمایل به انجام کار و ایفای نقش
		پیشرفت در مسیر کاری
		مباحث احساسی و عاطفی
		اثرگذاری
انگیزه غیرمالی	انگیزه عاطفی	نگرش منفی به بیکاری
		مشارکت داشتن
		تعامل اجتماعی
		ارتباط با سازمان‌ها
		رشد صنعت
	انگیزه سازمانی	نیاز سازمان
		مسائل اقتصادی-رفاهی
انگیزه مالی	انگیزه مالی	بهبود وضعیت مالی
		ایجاد احساس هویت فردی
		ایجاد انگیزه و علاقه‌مندی
		کاهش احساس افسردگی
		نگرش مثبت
		شادی
		احساس ارزشمندی
پیامدهای روحانی	بهبود روانی	اعتماد به نفس
		لذت بردن
		ایجاد تصویر مثبت از خود
		افزایش سلامت روانی
		توسعه ارتباطات
		ارتقا جایگاه اجتماعی
	توسعه اجتماعی	بهبود تعاملات اجتماعی
		بهبود رفاه
پیامدهای جسمانی	تقویت مالی	بهبود وضعیت مالی
		بهبود شرایط اقتصادی-رفاهی

یافته‌های کمی:

ابتدا جهت اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی شده مدل در بخش کیفی، از رویکرد تحلیل عاملی تأییدی توسط مدل یابی معادلات ساختاری^۱ بهره‌برداری شده است. با توجه به معیار فرنل و لاکر^۲ (۱۹۸۱) بارهای عاملی شاخص‌ها باید بزرگ‌تر از ۰,۴ و قدر مطلق مقدار معناداری t بیش از ۱,۹۶ باشد و همچنین پایایی سازه‌ها (آلفای کرونباخ) باید از ۰,۷ بزرگ‌تر باشد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی توسط SmartPIS در نمودارهای ۱ و ۲ منعکس شده‌اند.

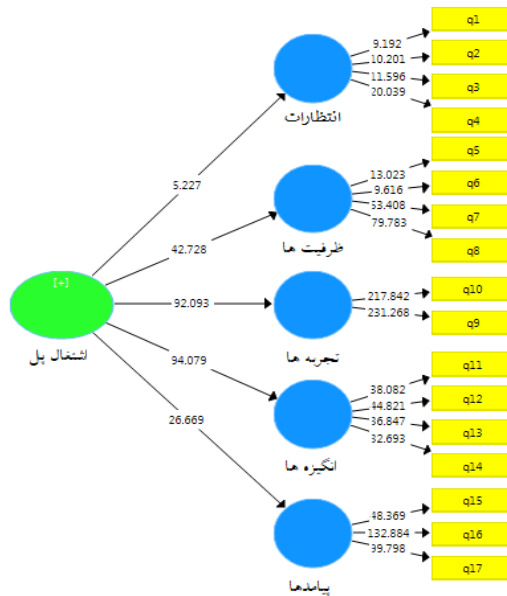


نمودار (۱) مدل کلی در حالت استاندارد

در نمودار ۱ بارهای عاملی بر اساس خروجی نرم‌افزار ارائه شده است.

^۱ SEM

^۲ Fronell & Lacker



نمودار (۲) مدل اندازه‌گیری در حالت معنی‌داری

مقادیر t محاسبه‌شده در نمودار ۲، نشان می‌دهند که با اطمینان ۹۵ درصد، بارهای عاملی مدل معنی‌دارند زیرا همگی مقادیر خارج از بازه بحرانی $-1,96$ تا $1,96$ می‌باشند. بر این اساس تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل پیشنهادی کارکنان پل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین به‌منظور ارزیابی مدل، علاوه بر بارهای عاملی و مقادیر t آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده سازه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول (۶) بار عاملی، مقدار معنی‌داری، پایایی و روایی مدل

ضریب تعیین	میانگین واریانس استخراج (AVE)	پایایی ترکیبی CR	آلفای کرونباخ	مقدار t	بار عاملی	
-	۰,۶۵۱	۰,۹۶۸	۰,۹۶۴	-	-	اشتغال کارکنان پل
۰,۳۸۸	۰,۷۵۴	۰,۹۲۴	۰,۸۹۰	۴۲,۷۲۸	۰,۹۳۵	ظرفیت
۰,۸۷۴	۰,۹۴۳	۰,۹۸۰	۰,۹۶۹	۲۶,۶۶۹	۰,۹۰۱	پیامدها
۰,۹۰۴	۰,۷۹۴	۰,۹۳۹	۰,۹۱۴	۵,۲۲۷	۰,۶۲۳	انتظارات
۰,۹۱۸	۰,۹۷۸	۰,۹۸۹	۰,۹۷۷	۹۲,۰۹۳	۰,۹۵۱	تجربه‌ها
۰,۸۱۲	۰,۸۶۷	۰,۹۶۳	۰,۹۴۹	۹۴,۰۷۹	۰,۹۵۸	انگیزه‌ها

همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است، بار عاملی برای هیچ بعدی کمتر از ۰/۵ نبوده و مقدار t بیش از ۱,۹۶ است؛ بنابراین تمامی بارهای عاملی معتبر و معنی دارند. همچنین ضریب آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی CR نیز مقادیری بیش از ۰/۷ دارند که نشان‌دهنده پایایی بالای ابزار می‌باشد. محاسبه شده است. با توجه به اینکه شاخص AVE از ۰/۵ بزرگ‌تر است، مدل موردنظر از روایی همگرا نیز برخوردار است. بعلاوه طبق معیار فورنل-لارکر^۱، چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای یک متغیر بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده و سایر درایه‌ها، ضرایب همبستگی بین متغیرهای متناظر می‌باشند.

جدول (۷) معیار فورنل-لارکر برای بررسی روایی واگرا

اشتغال پل	ظرفیت	پیامدها	انتظارات	تجربه‌ها	انگیزه‌ها
اشتغال پل	۰,۸۰۷				
ظرفیت	۰,۷۳۵	۰,۸۶۸			
پیامدها	۰,۸۰۱	۰,۷۷۰	۰,۹۷۱		
انتظارات	۰,۶۲۳	۰,۵۷۷	۰,۳۹۳	۰,۸۹۱	
تجربه‌ها	۰,۷۵۱	۰,۸۳۴	۰,۸۲۷	۰,۴۶۳	۰,۹۸۹
انگیزه‌ها	۰,۷۵۸	۰,۸۴۵	۰,۸۹۴	۰,۴۵۲	۰,۹۴۹
					۰,۹۳۱

جدول ۷ نشان می‌دهد که جذر AVE برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است؛ بنابراین روایی واگرا مدل مورد تأیید است. همچنین ضریب تعیین مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل که در نمودار ۳ و جدول ۶ ارائه شده مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌سازد. همچنین ملاک نکونی برازش (GOF) برابر با جذر حاصل ضرب میانگین AVE ها در میانگین ضرایب تعیین است و برازش کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد، معادل ۰,۸۰۵ به دست آمده است که بزرگ‌تر از مقدار ملاک ۰/۳ بوده و نشان از برازش مناسب مدل دارد. همچنین شناسایی روابط بین ابعاد توسط مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده و در گام‌های زیر پیاده‌سازی شده است:

1. Fornell-Larcker

گام ۱) تشکیل ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها: پرسشنامه مربوط به مدل یابی ساختاری تفسیری به صورت یک ماتریس است که متغیرهای مربوط به پدیده مورد مطالعه در سطر و ستون آن قرار می‌گیرند. به این ماتریس در اصطلاح ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها^۱ اطلاق می‌شود.

جدول (۸) ماتریس ساختاری روابط درونی مؤلفه‌های مدل

مؤلفه‌های مدل	۵	۴	۳	۲	۱
	انتظارات	قابلیت	تجربه‌ها	انگیزه‌ها	پیامدها
۱	O	A	V	A	-
۲	V	O	V	-	-
۳	A	A	-	-	-
۴	V	-	-	-	-
۵	-	-	-	-	-

که در آن، V به مفهوم آن است که بعد سطر i ام می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به بعد ستون z ام باشد. A یعنی عامل ستون z می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i باشد. X ، یعنی بین عامل سطر i و ستون z ارتباط دوطرفه وجود دارد و هر دو می‌توانند زمینه‌ساز رسیدن به همدیگر شوند و O ، یعنی هیچ نوع ارتباطی بین دو عنصر i و z وجود ندارد.

گام ۲) ماتریس دستیابی $SSIM$: در ادامه، نمادهای روابط ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها برحسب قواعد مربوطه به اعداد ۰ و ۱ تبدیل شده و در ماتریس دستیابی^۲ قرار گرفته است. نتایج این مرحله در جدول ۹ آمده است.

جدول (۹) ماتریس دستیابی

ردیف	مؤلفه‌های مدل	۱	۲	۳	۴	۵
۱	انتظارات	۱	۰	۱	۰	۰
۲	قابلیت	۱	۱	۱	۰	۱
۳	تجربه‌ها	۰	۰	۱	۰	۰
۴	انگیزه‌ها	۱	۰	۱	۱	۱

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

1. Reachability Matrix

۵	پیامدها	۰	۰	۱	۰	۱
---	---------	---	---	---	---	---

گام ۳) به دست آوردن ماتریس دستیابی سازگار شده: ضروری است که سازگاری درونی ماتریس اولیه بررسی گردد. طبق خاصیت تعدی اگر متغیر ۱ به ۲ و متغیر ۲ به ۳ منجر شود، آنگاه متغیر ۱ باید به متغیر ۳ منجر شود. ماتریس ۱۱ از سازگاری درونی برخوردار است و نیازی به سازگار کردن ندارد.

گام ۴) سطح بندی و اولویت بندی متغیرها: مجموعه دستیابی^۱ و مجموعه پیش نیاز^۲ در این مرحله برای هر متغیر تعیین می شود. متغیرهایی که از طریق متغیر مورد نظر می توان به آنها رسید دستیابی و متغیرهایی که می توان توسط آنها به متغیر مورد نظر رسید مجموعه پیش نیاز است.

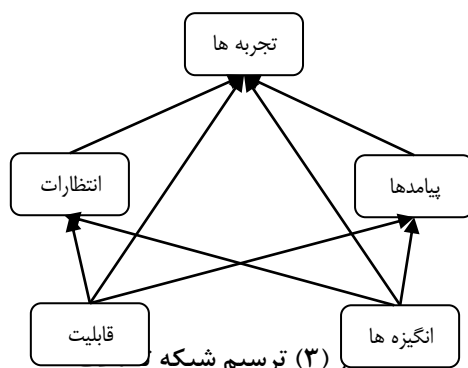
جدول (۱۰) تعیین سطح اول عوامل اشتغال کارکنان پل

ردیف	پیشایندها	مجموعه دستیابی	مجموعه پیش نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	انتظارات	۱ و ۳	۱، ۲ و ۴	۱	دو
۲	قابلیت	۱، ۲، ۳ و ۵	۲	۲	سه
۳	تجربه‌ها	۳	۱، ۲، ۳، ۴ و ۵	۳	یک
۴	انگیزه‌ها	۱، ۳، ۴ و ۵	۴	۴	سه
۵	پیامدها	۳ و ۵	۲، ۴ و ۵	۵	دو

در جدول ۱۰، متغیر ردیف ۳ (تجربه‌ها) دارای مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک کاملاً یکسان است بنابراین در سطح یک متغیرها قرار گرفته است. پس از تعیین متغیر سطح یک، آن را از جدول حذف کرده و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی تشکیل می شود. با ادامه این روند، سه سطح دیگر نیز شناسایی شده اند.

گام ۵) ترسیم شبکه تعاملات: پس از تعیین سطح متغیرها، مدل ترسیم شده است. ابتدا متغیرها برحسب سطح به ترتیب از بالا به پایین اولویت بندی شده و روابط میان آنها بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم شده است (شکل ۳).

1. Reachability Set
2. Antecedent Set



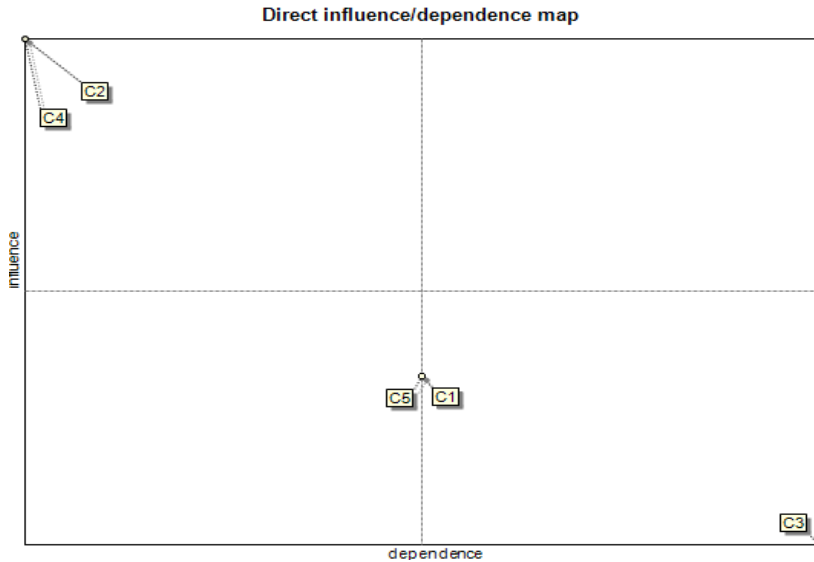
در پایان، از تحلیل MICMAC استفاده شده است. در این تحلیل مؤلفه‌های مدل پژوهش برحسب قدرت هدایت^۱ (تعداد عناصر مجموعه دستیابی) و قدرت وابستگی^۲ (تعداد عناصر مجموعه پیش‌نیاز) به چهار دسته خودمختار، مستقل، وابسته و متصل تقسیم می‌شوند. متغیرهای خودمختار، دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف؛ متغیرهای وابسته دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد؛ متغیرهای متصل غیر ایستا و دارای قدرت هدایت و وابستگی زیادند که هر نوع تغییری در آن‌ها در سیستم اثر می‌گذارد و متغیرهای مستقل دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم می‌باشند به طوری که این دسته از متغیرها بیشترین اثرگذاری را دارند.

جدول (۱۱) درج قدرت‌های هدایت و وابستگی پیشایندهای

۵	۴	۳	۲	۱	ردیف پیشایندها
۲	۴	۱	۴	۲	قدرت هدایت
۳	۱	۵	۱	۳	قدرت وابستگی

جدول ۱۱ بازتاب درج قدرت هدایت و وابستگی و شکل ۴ قدرت‌های هدایت و وابستگی مؤلفه‌های اثرگذار هستند.

1. Driving Power
2. Dependence Power



شکل (۴) نمودار قدرت‌های هدایت و وابستگی عوامل مؤثر توسط نرم‌افزار میک مک

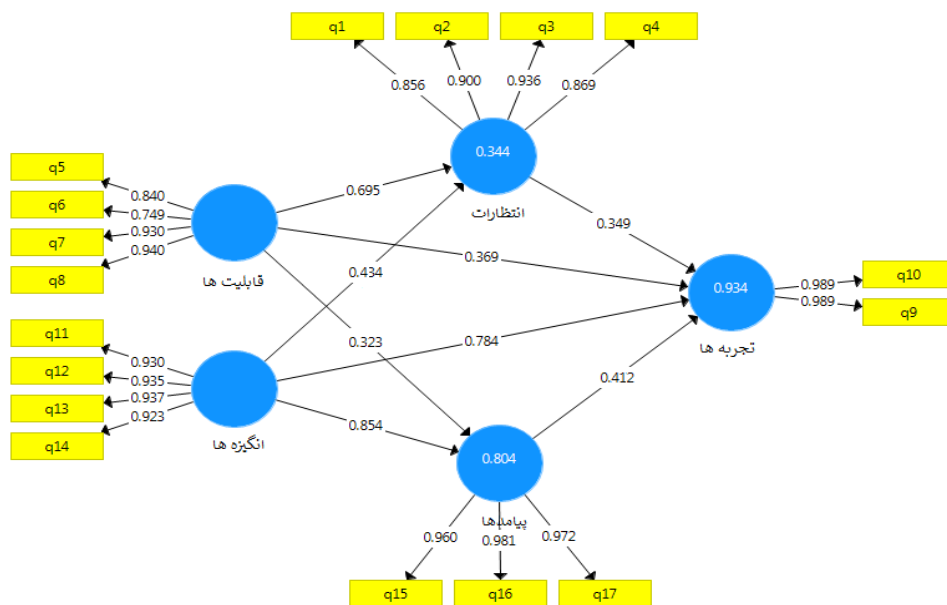
جدول (۱۲) جدول قدرت‌های هدایت و وابستگی عوامل مؤثر حاصل از نرم‌افزار میک مک

قدرت هدایت	۵	وابسته			متصل	
	۴	۴ و ۲				
	۳					
	۲	خودمختار		۵ و ۱	مستقل	
	۱					۳
		۱	۲	۳	۴	۵
		قدرت وابستگی				

مؤلفه‌های انتظارات و پیامدها متغیرهای خودمختار^۱ یا خودگردان می‌باشند زیرا دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف می‌باشند که نسبتاً به سیستم نامتصل هستند. مؤلفه

۱. Autonomous Variables

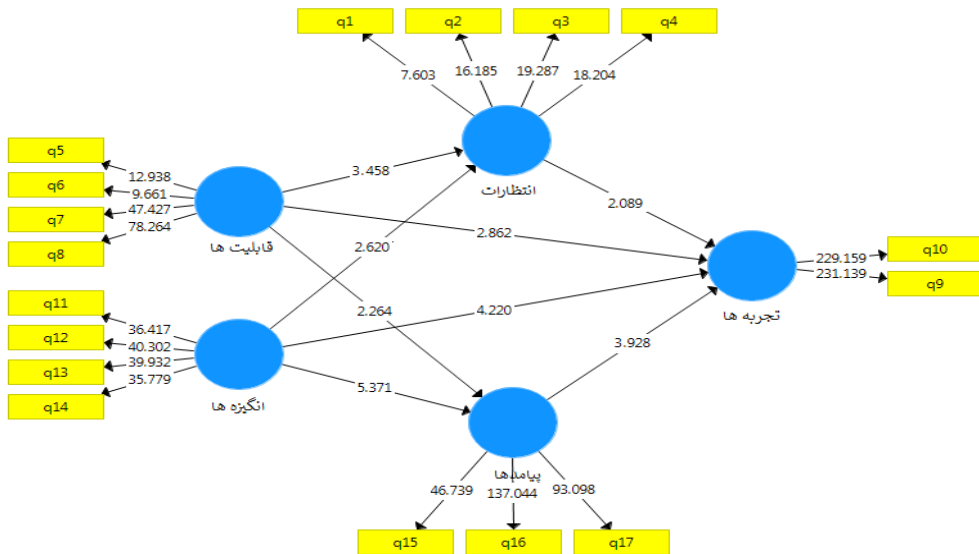
تجربه متغیر وابسته^۱ می‌باشند زیرا دارای قدرت هدایت کم و وابستگی زیاد می‌باشند و برای ایجاد این متغیر عوامل زیادی دخالت دارند و خود آن‌ها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز متغیرهای دیگر شوند. مؤلفه‌های قابلیت و انگیزه متغیرهای مستقل^۲ است زیرا دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی کم می‌باشد و در واقع بیشترین اثرگذاری را دارد.



نمودار (۴) مدل ساختاری در حالت استاندارد

۲. Dependent Variables

۴. Independent Variables



نمودار (۵) مدل ساختاری در حالت معنی داری

در جدول ۱۳، ضرایب مسیر و مقادیر t ارائه شده در نمودارهای ۴ و ۵ ارائه شده است. با توجه به اینکه مقادیر t جدول ۱۳، بیش از ۱,۹۶ می باشند، بارهای عاملی مسیرهای مدل ساختاری پیشنهادی کارکنان پل مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول (۱۳) بار عاملی، مقدار معنی داری، پایایی و روایی مدل

نتیجه	مقدار t	بار عاملی	
تأیید	۲,۰۸۹	۰,۳۴۹	انتظارات -> تجربه ها
تأیید	۲,۶۲۰	۰,۴۳۴	انگیزه ها -> انتظارات
تأیید	۴,۲۲۰	۰,۷۸۴	انگیزه ها -> تجربه ها
تأیید	۵,۳۷۱	۰,۸۵۴	انگیزه ها -> پیامها
تأیید	۳,۴۵۸	۰,۶۹۵	قابلیت ها -> انتظارات
تأیید	۲,۸۶۲	۰,۳۶۹	قابلیت ها -> تجربه ها
تأیید	۲,۲۶۴	۰,۳۲۳	قابلیت ها -> پیامها
تأیید	۳,۹۲۸	۰,۴۱۲	پیامها -> تجربه ها

همچنین به منظور بررسی برازش مدل، مقادیر معیارهای $SRMR$ برابر با ۰,۰۷۷، NFI برابر با ۰,۹۲ و GOF معادل ۰,۷۷۶ محاسبه شد.

جدول (۱۴) معیارهای برازش

معیار	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده <i>SRMR</i>	تناسب هنجار <i>NFI</i>	نکویی برازش <i>GOF</i>
مقدار	۰,۰۷۷	۰,۹۲	۰,۷۷۶

با توجه به اینکه *SRMR* کمتر از ۰,۱، *NFI* بیش از ۰,۹ و *GOF* بزرگتر از ۰,۳ می باشند، مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با روش ترکیبی در بخش اول با رهیافت کیفی و ابزار مصاحبه و در بخش دوم با رهیافت کمی و روش توصیفی-پیمایشی به اعتبارسنجی مدل اولیه و مدل ساختاری موردنظر پرداخته شد. جریان حرکت میانگین سنی کشور به سمت بزرگسالی و پیری، بهبود سبک زندگی و سلامت کارکنان و وجود انگیزاننده‌های مختلف جهت بازگشت به بازار کار بازنشستگان، نشان از ضرورت طراحی الگوی اشتغال پل می‌باشد. انتظارات اشتغال پل متفاوت و متنوع بوده و از منظر مشارکت‌کنندگان بیشترین انتظار کارکنان شامل ابعاد توسعه‌ای، شغلی، مالی و اجتماعی است. آن‌ها انتظار دارند در دوره اشتغال پل از ظرفیت‌ها، دانش و توانمندی‌های آن‌ها استفاده‌شده، در شغلی ایفای نقش کنند که دارای آزادی عمل، استقلال و انعطاف بوده، از منظر مالی مناسب بوده و درنهایت دارای وجه و جایگاه اجتماعی مناسب باشد. مازومدار، وارن و براون (۲۰۲۰): نیز در تحقیق خود نشان دادند این کارکنان انتظار دارند در سازمانی اشتغال یابند که توانایی در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کارشان داشته باشند، بتوانند در شغلشان نقش مهمی را ایفا کنند و تعاملات اجتماعی خوشایندی داشته باشند. در ارتباط با تجربه زیسته اشتغال پل، نتایج کیفی تحقیق نشان داد دوره اشتغال با ترکیبی از تجربه‌های مثبت و منفی همراه بوده تجربه‌های مثبتی مانند آشنایی با افراد جدید، بازارهای جدید، محیط شاداب‌تر، شناخت حوزه‌های جدید علمی-اجرایی و تجربه‌های منفی مانند افزایش استرس، رقابت، چالش انطباق با محیط، شرایط و فناوری‌های جدید می‌باشد. بررسی فلدمن و کیم (۲۰۰۰) نیز بیانگر تجربه احساس زندگی بهتر و رضایت بیشتر از دوران بازنشستگی همراه بوده و تحقیق مازومدار، وارن و براون (۲۰۲۰) نیز نشان داد این دوران با تجربه‌های مثبت و منفی همراه بوده و با نتایج تحقیق هم‌راستا

می‌باشد.

همچنین نتایج نشان داد قابلیت‌ها و توانمندی‌های شاغلان پل نشان داد این کارکنان دارای قابلیت‌های مختلف شخصی مانند اعتمادبه‌نفس، مثبت‌نگری و تلاش‌گری، قابلیت تخصصی مانند دانش، تخصص، مهارت روز و توان اجرایی، قابلیت سازمانی مانند برنامه‌ریزی شغلی و آینده‌نگری و قابلیت ارتباطی مانند توانایی شبکه‌سازی و تعاملات اجتماعی، هستند. سولیوان و آریس (۲۰۱۹) نیز نشان دادند قابلیت‌های مختلف سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، انگیزه کار راهه شغلی، شخصیت و هویت فردی در اشتغال پل این کارکنان مؤثر بوده و آدامز و راثو (۲۰۰۴) نیز احساس خودکارآمدی و موفقیت شغلی را مهم دانستند که این نتایج همسو با تحقیق حاضر می‌باشد. در خصوص انگیزاننده‌ای مختلف اشتغال پل مشارکت‌کنندگان به عوامل انگیزشی مختلف تخصصی همچون علاقه‌مندی به کار و استفاده از دانش و تخصص، انگیزه عاطفی مانند رشد و توسعه صنعت و انگیزه مالی همچون بهبود وضعیت مالی و شرایط اقتصادی تأکید داشتند؛ اما آدامز و راثو (۲۰۰۴) به مسئله اخلاق کاری پرداخته که متفاوت بوده اما در ابعاد حمایت اجتماعی، کسب دانش، تأمین مالی و پیشرفت شغلی پاری و ویلسون (۲۰۱۴)؛ کویچ و همکاران (۲۰۱۱) و لوکس و شرگر (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. در خصوص پیامدهای اشتغال پل نتایج نشان داد اشتغال پل منجر به پیامدهای مختلف روانی همچون احساس هویت، انگیزه، کاهش افسردگی و احساس ارزشمندی شده، پیامد جسمانی مانند توسعه ارتباطات، بهبود وضعیت رفاهی و شرایط مالی می‌شود که این نتایج با نتایج تحقیق کر و آرمسترانگ (۲۰۱۱) احساس موفقیت و استقلال عمل و ژان و همکاران (۲۰۰۹) رضایت از بازنشستگی و سلامت جسمی، روانی و رفاه روانی همسو می‌باشد. بعلاوه، نتایج نشان داد که ابعاد قابلیت و انگیزه، بر سایر ابعاد و انتظارات و پیامدها بر تجارب تأثیر می‌گذارند؛ به عبارت دیگر این نتیجه حاکی از آن است که انتظارات ذهنی افراد با توجه به ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایشان شکل گرفته و منجر به خلق تجربیات مثبت و منفی می‌شود و انگیزه‌های فردی در تشکیل انتظارات آن‌ها از سازمان در آغاز همکاری و پیامدهای حاصله از آن‌پس از همکاری تأثیرگذار است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر برای بهبود سیاست‌ها و عملکرد

- سازمان‌ها در زمینه اشتغال پل (اشتغال پس از بازنشستگی) ارائه می‌شود:
- طراحی مشاغل انعطاف‌پذیر مانند ایجاد موقعیت‌های شغلی پاره‌وقت، پروژه محور، یا دورکاری برای تطابق با نیازهای فیزیکی و روانی شاغلان پل.
 - تعریف نقش‌های مشاوره‌ای یا مربیگری^۱ برای کارکنان پل در راستای انتقال دانش و تجربه به نسل جوان‌تر.
 - طراحی نظام پاداش غیرمالی مانند طراحی جوایز مبتنی بر جایگاه اجتماعی (مانند عنوان «مشاور ارشد») یا فرصت‌های توسعه فردی (مانند شرکت در همایش‌ها).
 - ایجاد برنامه‌های قدردانی عمومی از مشارکت شاغلان پل (مثلاً در خبرنامه‌های و پایگاه‌های سازمانی).
 - بهبود محیط کار از طریق تسهیل دسترسی به فناوری‌های روز با برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه سالمندان در سازمان‌ها.
 - ایجاد شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تقویت تعاملات بین نسلی (مثلاً گروه‌های انتقال دانش).
 - ایجاد تغییر در سیاست‌های منابع انسانی با بازنگری در معیارهای سنی استخدام و ارتقاء به منظور حذف تبعیض‌های ناخواسته.
 - تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مدیریت تعارضات بین انتظارات شاغلان پل و نیروهای جوان‌تر.
 - اصلاح قوانین بازنشستگی در مبحث حقوق و مزایا مانند ترکیب حقوق بازنشستگی با درآمد حاصل از اشتغال پل، بدون کاهش مزایای بازنشستگی.
 - ارائه معافیت‌های مالیاتی به سازمان‌هایی که درصد مشخصی از نیروی کار خود را به شاغلان پل اختصاص می‌دهند.
 - حمایت از آموزش‌های مهارتی مانند راه‌اندازی پویش‌های ملی برای ارتقای مهارت‌های دیجیتال و فنی سالمندان همکاری سازمان فنی حرفه‌ای.
 - ایجاد بانک اطلاعاتی تخصصی برای تطابق مهارت‌های شاغلان پل با نیازهای بازار کار.

¹Mentoring

- توسعه برنامه‌های آگاهی‌رسانی مانند تبلیغات رسانه‌ای جهت تغییر نگرش اجتماعی نسبت به اشتغال سالمندان.
- برگزاری رویدادهای سالانه برای معرفی سازمان‌های پیشرو در جذب شاغلان پل.

قدردانی

در آخر بر خود وظیفه می‌دانیم از کلیه متخصصانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند کمال تقدیر و تشکر را داشته باشیم.

منابع

فتحی، الهام (۱۳۹۷). بررسی روند تغییرات ساختار و ترکیب جمعیت کشور و آینده آن تا افق ۱۴۳۰ شمسی. مرکز آمار ایران

Adams, G. & Rau, B.L. (2004). Job Seeking Among Retirees Seeking Bridge Employment. *Journal of PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 57, 719-744

Alcover, C. M. (2017). Bridge employment: Transitions from career employment to retirement and beyond. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The palgrave handbook of age diversity and work* London, UK: Palgrave Macmillan

Alcover, C.M, Topa, G, Parry, E., & Franco, F. (2014). Bridge employment: An introduction and overview of the handbook

Beehr, T.A. & Bennett, M.M. (2015). Working after retirement: features of bridge employment and research directions, *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 112-128

Cahill, K.E., Giandrea, M.D. and Quinn, J.F. (2013) 'Bridge employment', in M. Wang (ed.), *The Oxford Handbook of Retirement*, Oxford: Oxford University Press

Dingemans, E. & Henkens, K. (2014). Involuntary retirement, bridge employment and satisfaction with life: A Longitudinal investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (4), 575-591

English, T., & Carstensen, L. L. (2017). Socioemotional selectivity theory. In N. A. Pachana (Ed.), *Encyclopedia of geropsychology*, Singapore: Springer

Fathi, E. (2018). Investigating the trend of changes in the structure and composition of the country's population and its future up to the horizon of

1430 solar. Statistical Center of Iran (in Persian)

Feldman, D. C., & Beehr, T. A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66, 193–203

Kalokerions, E.K., Hippel, C.V. & Henry, J.D. (2015). Job attitudes are differentially associated with bridge employment and phased retirement among older austraian employees, *Work, Aging and Retirement*, 1 (2), 190-201

Lux, T. & Scherger, S. (2018). The effects of taking up employment after pension age on self-rated health in germany and the UK: Evidence based on fixed effects models, *Work, Aging and Retirement*, 4 (3), 262-273

Maxin, L., & Deller, J. (2011). Activities in retirement: Individual experience of silver work. *Comparative Population Studies*, 35(4), 801–832

Mazumdar, B., Warren, A.M., & Brown, T.C. (2021). Bridge employment: Understanding the expectations and experiences of bridge employees. *Human Resource Management Journal*, 31 (2), 575-591

Quadango J, Hardy M. (1996). Work and retirement. In Binstock R, George L (Eds.) *Handbook of aging and the social sciences* (4 ed). San Diego, CA: Academic

Senasinghe, P. & Sachitra, V. (2020). Factors influencing bridge employment engagement: with reference on health sector in sri lanka, *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 8(1), 30-44

Sullivan, S.E., & Ariss, A.A. (2019). Employment After Retirement: A Review and Framework for Future Research. *Journal of management*, 45 (1), 262-284

Talaga JA, Beehr TB. (1989). Retirement: A psychological perspective. In Cooper CL, Robertson IT (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Chinchester, UK: Wiley

Wang, M. and Shultz, K.S. (2010) 'Employee retirement: A review and recommendations for future investigation', *Journal of Management*, 36, 172–206.