



Identifying the factors and strategies of the veterans compensation system in sports

Hossein Aynehchi

Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Mohammad Reza

Esmailzadeh Ghandehari *

Associate professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Hossein Peymanizad

Associate professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Hassan Fahim Devin

Associate professor, Department of Physical Education, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

Abstract

The current research was conducted in a combined, qualitative and quantitative manner, with the aim of identifying the effective factors and strategies of the veterans compensation system in sports. The statistical population in the qualitative section includes 20 deputy ministers, general staff directors of the respective ministries, presidents of federations and teachers, presidents and members of the directorate of federations, official members of committees such as members of the National Olympic and Paralympic Committees, Supreme Council of Sports and presidents, directors and deputies. There were 3560 people in the general sports and youth departments in the quantitative section of research including: coaches, referees and senior sport players through the provinces of Tehran, Razavi Khorasan, North Khorasan and Isfahan, out of which 350 people were selected using mixed sampling. A researcher-made questionnaire derived from the qualitative method were used to collecting the data. The reliability of the research was checked and confirmed using Cronbach's alpha criterion in SPSS 23 software. In order to fit the conceptual model and explain the research strategies, structural equations and Lisrel software were used. The research findings finally identified 4 factors: cultural, financial, managerial and emotional and 41 categories related to the research topic. As a result of solving financial problems, the development of cultural factors and social connections of veterans in sports along with the management of their reuse and their honor and respect can be considered as a part of the compensation strategies for the services of these loved ones.

Keywords: Service compensation, merit oriented, cultural factors, managerial factors, financial factors, emotional factors.

* Corresponding Author: E-mail: reza_ismaelzadeh@yahoo.com

How to Cite: Aynehchi H., Esmailzadeh Ghandehari M. R., Peymanizad H., Fahim Devin H. Identifying the factors and strategies of the veterans compensation system in sports, Journal of Innovation in Sports Management, 2025; 4(2):59-70.



شناسایی عوامل و راهبردهای نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

حسین آینه چی

گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

محمد رضا اسماعیل زاده
قندهاری*

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

حسین پیمانی زاد

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

حسن فهیم دوین

استادیار گروه تربیت بدنی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

چکیده

تحقیق حاضر به صورت ترکیبی، آمیخته کیفی و کمی و باهدف شناسایی عوامل موثر و راهبردهای نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش صورت گرفت. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از معاونین وزیر، مدیران کل ستادی وزارت متبوع، رؤسای فدراسیون‌ها و دبیران، رؤسا و اعضای هیئت مدیره فدراسیون‌ها، اعضای رسمی کمیته‌ها نظیر اعضای کمیته‌ها ملی المپیک، پارالمپیک، شورای عالی ورزش و رؤسا، مدیران و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان و در بخش کمی مربیان، داوران و بازیکنان پیشکسوت مطرح در حوزه ورزش استان‌های تهران، خراسان رضوی، خراسان شمالی و اصفهان به تعداد ۳۵۶۰ نفر بود که از بین آنان ۳۵۰ نفر با استفاده از نمونه‌گیری ترکیبی انتخاب شدند. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از روش کیفی بود. پایایی تحقیق با استفاده از معیار آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS۲۳ مورد بررسی و تایید شد. جهت برازش مدل مفهومی و تبیین راهبردهای تحقیق از معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نهایتاً تعداد ۴ عامل: فرهنگی، مالی، مدیریتی و عاطفی و تعداد ۴۱ مقوله درخصوص موضوع پژوهش را مورد شناسایی قرارداد. در نتیجه حل مشکلات مالی، توسعه عوامل فرهنگی و ارتباطات اجتماعی پیشکسوتان در ورزش به همراه مدیریت بکارگیری مجدد آنها و تکریم و احترام ایشان می‌تواند بعنوان بخشی از راهبردهای جبران خدمات این عزیزان تلقی گردد.

واژه‌های کلیدی: جبران خدمات، شایسته محور، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، عوامل مالی، عوامل عاطفی.

* نویسنده مسئول: E-mail: reza_ismaeelzadeh@yahoo.com

آینه چی حسین، اسماعیل زاده قندهاری محمد رضا، پیمانی زاد حسین، فهیم دوین حسن، شناسایی عوامل و راهبردهای نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش، فصلنامه نوآوری در مدیریت ورزشی، تابستان ۱۴۰۴، ۴(۲): ۷۰-۵۹.

مقدمه

یکی از عوامل مهم در توضیح تفاوت در سطح تولید ثروت و رشد اقتصادی کشورها، سرمایه انسانی است (اسکایل^۱ و همکاران، ۲۰۱۹). جبران خدمات جزئی جدایی ناپذیر از رویکرد مدیریت منابع انسانی در اداره سازمان بوده (آرمسترانگ و مورلیس^۲، ۲۰۰۷) و پیامدهای آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (طالعی فر و همکاران، ۲۰۱۵).

جبران خدمت یک اصطلاح کلی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، نظام پرداخت و سیستم پاداش می‌شود، به معنای پاداش خدمت کارکنان در سازمان است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶). جبران خدمات به هر نوع دریافت و ارزشی اطلاق می‌شود که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می‌کند. جبران خدمات شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی است. به عبارت دیگر، این شامل کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگی‌ها و تناسب شغلی و شرایط محیط کار است که در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران به سازمان ارائه می‌دهند، جبران خدمات می‌شود. جبران خدمات به منظور ایجاد انگیزش برای عملکرد بهتر و نشان دادن سپاس و تقدیر برای ادای وظایف سازمانی به فرد اعطا می‌شود (قریب، ۱۳۹۲). از طرفی دیگر جبران خدمات به معنای پرداخت نه تنها دریافتی‌های خارجی مانند حقوق و مزایا است، بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگری است که در طبیعت شغل واقع می‌شود. این شامل شناسایی و مورد توجه قرار گرفتن در سازمان، فرصت‌های پیشرفت و ترقی، فراهم کردن محیط کار پرمحتوا و غنی، شرایط کاری مناسب و فرهنگ سازمانی مناسب است. معمولاً مدیریت حقوق و دستمزد مرتبط با پرداخت دریافتی‌های مالی به کارکنان است (عظمی و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان‌ها با نگاه استراتژیک به منابع انسانی، آنها را به عنوان سرمایه و منبعی ارزشمند می‌دانند و به خدمات جبرانی برای ارتقای کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌کنند (دولهن^۳، ۲۰۰۷). مدیران ارشد همواره باید

بدانند که بدون حمایت نیروی انسانی متخصص و شایسته، انتخاب بهترین راه‌حل و استراتژی تضمینی برای اجرا نیست. بنابراین، در محیط رقابتی و همیشه در حال تغییر امروزی، مدل‌های شایستگی به متخصصان کمک می‌کنند تا مهارت‌ها و اثربخشی خود را برای انطباق با نیازهای متغیر بازار و رویارویی با چالش‌های تجاری بهبود بخشند (گانگانی^۴، ۲۰۰۶).

از سوی دیگر؛ امروزه چالش پیش‌روی بسیاری از سازمان‌ها حفظ و جبران نیروی انسانی است که می‌تواند یک مزیت رقابتی برای سازمان باشد (داودی، ۲۰۱۳). پس از استخدام، کارکنانی که از دستمزد خود راضی هستند، بیشتر در سازمان باقی خواهند ماند در جامعه مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان است فقدان یک سیستم جبران خدمات مناسب، تمایل کارکنان را برای ترک خدمت و جستجوی پیوستن به سازمان‌های جایگزین افزایش می‌دهد (نس و شاوکی^۵، ۲۰۱۳). خروج از یک سازمان از نظر هزینه‌های جایگزینی و اختلال در کسب‌وکار می‌تواند برای سازمان مضر تلقی شود. تمایل یک کارمند به ترک خدمت هم بر سازمان و هم بر سایر کارکنان تأثیر می‌گذارد (رحمن^۶، ۲۰۱۳). سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌های نوآورانه و خلاقانه برای کاهش جابجایی کارکنان هستند. با توسعه برنامه‌های جبران خدمات مبتنی بر شایستگی کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). جابجایی کارکنان هزینه‌هایی را از نظر جذب، آموزش، از دست دادن دانش سازمانی تحمیل می‌کند و از طریق از دست دادن سرمایه اجتماعی و انسانی، اثرات منفی بر عملکرد بخش دولتی و خصوصی دارد (کمپل^۷، ۲۰۱۴). ایجاد یک سیستم جبران خدمات مبتنی بر خدمات یکی از چالش‌هایی است که همه سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند، به‌ویژه زمانی که سازمان‌ها از پاداش‌های مبتنی بر عملکرد فردی به پاداش‌های مبتنی بر عملکرد گروهی می‌روند (داس و گارسیا^۸، ۲۰۱۱). در حال حاضر چالش اصلی

⁴ Gangani

⁵ Nahas & Shawky

⁶ Rahman

⁷ Campbell

⁸ Das & Garcia

¹ Skille

² Armstrong & Murlis

³ Dulebohn

سازمان‌ها حفظ و جبران نیروی انسانی است. علاوه بر نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان، منجر به رقابت شدید برای جذب افراد مستعد و ماهر در بین سازمان‌ها شده است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). وجود یک نظام جبران خدمات منطقی و عادلانه در سازمان، باعث ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به همبستگی بهتر می‌شود و بهبود اثربخشی و کارایی سازمان را تسهیل می‌کند. این نظام به سازمان اجازه می‌دهد با سایر سازمان‌ها در رقابت قرار بگیرد. هدف اصلی از نظام جبران خدمات، پرداخت حق الزحمه‌ای است که عادلانه و متناسب با کوششی است که کارمند در انجام وظایف و مسئولیت‌های سازمانی به عهده می‌گیرد. در نهایت، محصول این تلاش، علاوه بر رفاه و آسایش کارکنان، بهبود منابع سازمانی است که در بهبود وضعیت اجتماعی، توسعه اقتصادی و افزایش قدرت خرید جامعه تأثیرگذار است (قریب، ۱۳۹۲). هر فردی که به سازمان می‌پیوندد، توانایی‌ها، مهارت‌ها و در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد و انتظار دارد که این داده‌ها با ستادهایی که سازمان به وی می‌دهد، جبران شود. حقوق، دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی و تشخیص سازمانی (مالی و غیرمالی)، ابزارهایی هستند که برای جبران خدمات به کارمندان استفاده می‌شوند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶).

نظام جبران خدمات در رویکرد شایسته‌محوری از اهمیت بسزایی برخوردار است. این رویکرد به‌عنوان یک اصل استراتژیک، درواقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمان‌شان است که با درنظر داشتن شایستگی کارکنان سازمان می‌تواند در کل جهان به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازند (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). ضرورت و توجه به طراحی و اجرای سیستم جبران خدمات ویژه برای پیشکسوتان ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پیشکسوتان ورزشی به عنوان نمادهای افتخار و تجربه، نقش مهمی در ارتقای سطح ورزش کشور و انتقال دانش و تجربیات خود به نسل‌های جوان‌تر دارند. با این حال، بسیاری از این افراد پس از پایان فعالیت‌های ورزشی خود با مشکلات مالی و اجتماعی روبرو هستند که باعث کاهش انگیزه و روحیه آنها می‌شود. جبران خدمات شایسته نه تنها به بهبود وضعیت معیشتی و اجتماعی پیشکسوتان در ورزش کمک می‌کند، بلکه می‌تواند پشتیبانی و انگیزه‌ای برای

ورزشکاران جوان‌تر باشد تا با اطمینان از حمایت‌های آینده، به تلاش و پیشرفت در زمینه ورزش ادامه دهند. این سیستم همچنین می‌تواند به حفظ و بهره‌برداری از تجربیات و دانش ارزشمند پیشکسوتان در توسعه و پیشرفت ورزش کشور کمک کند. به طور کلی، توجه به پیشکسوتان و جبران خدمات آنان، نشان‌دهنده احترام و قدردانی جامعه از زحمات و منابع آنها است و می‌تواند به تقویت همبستگی و انسجام اجتماعی منجر شود. براساس آنچه گفته شد؛ هر سازمان و نهادی باید به نظام جبران خدمات شایسته‌محور توجه کند. افراد باتجربه و سابقه در هر سازمانی به‌عنوان یک سرمایه انسانی بالارزش مطرح هستند. پیشکسوتان در عرصه ورزش نیز از این امر مستثنی نیستند. پیشکسوتان منبع ارزشمندی هستند و تجربه آنها می‌تواند چراغ راه جوانان و مسئولان در مسیر توسعه و پیشرفت باشد. با وجود فرصت‌های فراوان برای ایفای نقش مهم در رشد و توسعه این صنعت، پیشکسوتان سرمایه پنهانی هستند که در حاشیه قرار گرفته و کم استفاده می‌شود. این افراد پس از شرکت موفق در مسابقات قهرمانی منطقه‌ای، کشوری و بین‌المللی و مسابقات ورزشی، منزوی شده و در خانه می‌مانند. اگر این تجربه چراغ راه آینده باشد، استفاده از تجربیات ورزشکاران پیشکسوت توسط مسئولان و ورزشکاران جوان عامل موفقیت و پیشرفت در فعالیت آنهاست. توجه به اصل نظام جبران خدمات شایسته‌سالاری می‌تواند به‌عنوان محرکی برای به‌میدان آمدن دوباره پیشکسوتان در حوزه ورزشی و استفاده جوانان از انرژی و گرفتن از این افراد، مطرح گردد. استفاده از تجارب پیشکسوتان از ضرورت‌های توسعه و پیشرفت بخش‌های مختلف، از جمله ورزش محسوب می‌شود. از همین رو پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سوال است که چه راهبردهایی می‌تواند خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش را جبران کند؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و ماهیتاً توصیفی تحلیلی است و بصورت دلفی و پیمایشی انجام گردید. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از معاونین وزیر، مدیران کل ستادی وزارت متبوع، روسای فدراسیون‌ها و

دبیران، رؤسا و اعضاء هیت مدیره فدراسیون‌ها، اعضاء رسمی کمیته‌ها نظیر اعضاء کمیته‌ها ملی المپیک، پارالمپیک، شورای عالی ورزش و رؤسا، مدیران و معاونین ادارات کل ورزش و جوانان پس از تنظیم لیست ودارابودن معیارهای شرکت درتحقیق بصورت هدفمند انتخاب و با استفاده از تکنیک دلفی چند مرحله ای مورد مصاحبه قرار گرفتند. جامعه بخش کمی شامل: مربیان، داوران و بازیکنان پیشکسوت مطرح در حوزه ورزش استان‌های تهران، خراسان رضوی، خراسان شمالی و اصفهان به تعداد ۳۵۶۰ نفر بود که از بین آنان ۳۵۰ نفر با استفاده از نمونه‌گیری ترکیبی انتخاب شدند.

جهت جمع‌آوری داده‌ها در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخت بر اساس تکنیک تحلیل تم استفاده شد. روایی پرسشنامه بصورت همگرا و واگرا و پایایی آنها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. این تحقیق در سه فاز مجزا و طی مراحل مختلف انجام شد. در مرحله اول و دوم فاز شناختی، از روش تحلیل محتوای مقوله ای بصورت مطالعه ۵۳ مقاله و بدنبال آن دلفی چند مرحله ای به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان برای دستیابی به متغیرهای تحقیق استفاده شد. در نهایت در مرحله کمی پس از تحلیل عاملی ابزار از روش معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم افزار لیزرل الگوی نهایی و راهبردی تحقیق بدست آمد که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول شماره ۱ آورده شده است:

جدول ۱- ویژگی‌های فردی مشارکت‌کنندگان

Participants' Demography

شماره	جنسیت	تحصیلات	سن (سال)	سابقه کار (سال)	سمت
In1	مرد	دکتری	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مدیرعامل
In2	مرد	دکتری	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مربی
In3	مرد	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مربی
In4	مرد	دیپلم و زیردیپلم	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مربی
In5	مرد	دیپلم و زیردیپلم	۴۰ تا ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مربی
In6	زن	لیسانس	۴۰ تا ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	آموزگار
In7	مرد	فوق لیسانس	۴۰ تا ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	استاد دانشگاه

ابتدا برای شناسایی عوامل موثر درجبران خدمات پیشکسوتان در ورزش به شیوه مرور نظامند، ۵۳ مقاله شناسایی و پس از غربالگری، تعداد ۲۷ مقاله مورد تأیید و بصورت تحلیل محتوای مقوله ای مورد مطالعه قرارگرفت که باختصار (A1-A27) نام‌گذاری شد. سپس جهت تکمیل فرآیند تحقیق از طریق روش دلفی چند مرحله‌ای و انجام مصاحبه‌های تنظیم شده با خبرگان کدهای اولیه مورد شناسایی قرار گرفتند و باختصار در ستون فراوانی نام فرد مصاحبه شونده به همراه تعداد دفعاتی که به آن موضوع اشاره کرده است تنظیم گردید (جدول شماره ۲). در ادامه نیز به منظور دستیابی به کدهای نهایی پس از مقابله نتایج مطالعات اسنادی و مصاحبه با خبرگان، گزارش نهایی و ترکیبی آنها ارائه گردید. (جدول شماره ۳) همانطور که از جدول شماره ۳ بر می‌آید نهایتاً تعداد ۴ عامل: فرهنگی، مادی، مدیریتی و عاطفی و تعداد ۴۱ مقوله درخصوص عوامل موثر درجبران خدمات پیشکسوتان در ورزش مورد شناسایی قرار گرفتند. جهت اعتباریابی محتوا، بسته تدوین شده در اختیار ۸ نفر از اساتید و متخصصان قرار گرفت و میزان توافق ارزیابان از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و به وسیله نرم افزار R تحلیل گردید. میزان ضریب تعریف شده مناسب برای توافق بین ارزیابان حداقل باید بیشتر از ۰/۶۵ باشد. (هایاس و کریپندورف، ۲۰۰۷). با توجه به ضریب بدست آمده که برابر با ۰/۷۹ می‌باشد، نتیجه می‌شود که میزان توافق بین ارزیابان بالا است و بسته تدوین شده از اعتبار کافی برخوردار است. (جدول شماره ۴)

شماره	جنسیت	تحصیلات	سن (سال)	سابقه کار (سال)	سمت
In8	مرد	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In9	مرد	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In10	مرد	دیپلم و زیردیپلم	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	آزاد
In11	مرد	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In12	مرد	فوق لیسانس	۳۰ تا ۴۰ سال	۵ تا ۱۰ سال	مری
In13	مرد	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In14	مرد	فوق لیسانس	۴۰ تا ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	استاد دانشگاه
In15	مرد	فوق لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	آموزگار
In16	مرد	فوق لیسانس	۴۰ تا ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In17	زن	لیسانس	بیش از ۵۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In18	مرد	فوق لیسانس	۳۰ تا ۴۰ سال	بیش از ۱۵ سال	مری
In19	مرد	فوق لیسانس	۳۰ تا ۴۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	مری
In20	مرد	فوق لیسانس	۴۰ تا ۵۰ سال	۵ تا ۱۰ سال	مری

جدول ۲- یک نمونه از تحلیل محتوای مقالات و مصاحبه‌ها جهت استخراج کدها

کدگزینشی	کد باز مستخرج از مقالات	نام محقق قبلی	کدمحوری مستخرج از مصاحبه	جملات کلیدی مستخرج از مصاحبه
عوامل فرهنگی	دیدگاه ذی نفعان و خدمت گیرندگان	A2-A21-A26-	تجربه مربیان ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی	استفاده از تجربه پیشکسوتان در آموزش نیروهای جدید (۱، ۲)
	ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی	A12-A25-	تکریم و احترام در جامعه تجربه پیشکسوتان	برقراری ارتباط پیشکسوتان با مراکز علمی (۱)
	تکریم و احترام در جامعه	A10-A17-A26	چهره ماندگار توجه به عزت نفس	حفظ جایگاه و تکریم پیشکسوت در جامعه (۱)
	تکریم و احترام	A8-A14-A18-A20-	تکریم و احترام تجلیل از بازنشستگان	استفاده از تجربه پیشکسوت (۲)
	استفاده از دانش و تجربه	A9-A13-	استفاده از دانش و تجربه تقدیر و تشکر	پیشکسوت به عنوان چهره ماندگار (۲)
	تقدیر و تشکر	A14-A16-	حضور در مراسم‌ها محلی برای دورهم جمع شدن پیشکسوتان	درنظر داشتن عزت نفس پیشکسوت (۳، ۱۰)
			تاریخچه سازی از طریق کتب یا سایر تالیفات	تکریم و احترام پیشکسوت در محافل مختلف (۴، ۸، ۱۰)
				درنظر گرفتن محلی مختص به پیشکسوتان برای دورهمی و تمرین (۴)
				تجلیل و قدردانی از پیشکسوتان (۵، ۱۰)
				استفاده از دانش و تجربیات پیشکسوتان (۹۸)
				تقدیر و تشکر از پیشکسوت و توجه به شایستگی‌های آنها (۹)
				دعوت از پیشکسوت برای حضور در مراسم‌ها (۱۰)

تحلیل فاز کمی تحقیق

در این قسمت برای تائید عوامل و ابعاد شناسایی شده از بخش قبلی و نهایتاً تعیین راهبردها و الگوی نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش، پرسشنامه ای مشتمل بر ۴۱ سوال در ۴ بعد تهیه و پس از توزیع و گردآوری، ۳۵۰ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اطلاعات پس از جمع آوری و انتقال به نرم

افزار لیزرل، توسط محقق روایی اکتشافی و تائیدی شد. اندازه کفایت نمونه (KMO) معادل ۰/۸۶۴ و مقدار آماره بارتلت و سطح معنی داری آزمون کرویت نمونه بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی به ترتیب برابر ۱۵۶۸۱/۲۳۳ و ۰/۰۰۱ بود که نشان می‌دهد اندازه نمونه برای انجام تحلیل عاملی ابزار مناسب است. لازم به ذکر است که این ۴ مولفه حدود ۹۰ درصد واریانس

مربوط به پرسشنامه عوامل موثر در نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش را تبیین می‌کند

جدول ۳- تلفیق نظر خبرگان و مقالات در خصوص عوامل موثر در نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

کدهای محوری			
عوامل فرهنگی اجتماعی	عوامل مادی	عوامل مدیریتی	عوامل ارتباطی عاطفی
کدهای باز			
دیدگاه ذی نفعان و خدمت گیرندگان ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی تکریم و احترام در جامعه تجربه پیشکسوتان چهره ماندگار و تاریخچه سازی از طریق تالیفات تجلیل از بازنشستگان استفاده از دانش و تجربه حضور در مراسم‌ها محلی برای دورهم جمع شدن پیشکسوتان	بیمه درمانی و تکمیلی امکانات متنوع تفریحی برای کارکنان و خانواده آنان بیمه بازنشستگی خدمات رفاهی تخفیفات حقوق مادام العمر تمکن مالی حمایت درمانی حمایت مالی مراکز درمانی ویژه پاداش نقدی خدمات معیشتی صندوق رفاه تورهای گردشگری ارائه تسهیلات	حمایت در اخذ مجوز امور ورزشی امنیت شغلی حمایت مدیران بالادستی جایگاه ارزشی ورزشی رفع موانع برای حضور پیشکسوت جایگاه ورزشی پیشکسوت اهمیت و حمایت مسئولان همکاری در پژوهش‌های علمی جایگاه در هیئت‌های ورزشی حضور در کمیته‌های استعدادیابی معرفی بعنوان سرمایه ملی	حمایت قضایی حمایت عاطفی به کارگیری در کمیته‌های راهبردی در ورزش حفظ حرمت و جایگاه پیشکسوت برگزاری همایش و گردهمایی حمایت رسانه ای

جدول ۴- پایایی زیر مقوله ها و معرف های عوامل موثر در نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

کدهای محوری	اعتبار همگرا	اعتبار واگرا	
		آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
عوامل فرهنگی- اجتماعی	0.7975	0.9223	0.8834
عوامل مادی	0.9209	0.9626	0.9168
عوامل مدیریتی	0.7588	0.7054	0.7820
ارتباطی- عاطفی	0.8876	0.8946	0.8324

جدول ۵- شاخص های برازش مدل معادلات ساختاری الگوی نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

χ^2/df	P	RMSEA	GFI	AGFI
2.965	0.01148	0.071	0.91	0.92



شکل شماره ۱- الگو و راهبردهای نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

جدول ۶- راهبردهای نظام جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش

توسعه آموزش از طریق پیشکسوتان استفاده از تجربه پیشکسوتان توسعه روابط اجتماعی با پیشکسوتان توسعه خدمات مشاوره ای اعتبار بخشی و ارزشی نمودن جایگاه پیشکسوتان	فرهنگی اجتماعی	راهبردها
حمایت و تمکن مالی پیشکسوتان خدمات بیمه ای و درمانی پیشکسوتان توسعه خدمات رفاهی تسهیلات و ارائه خدمات ویژه	مالی	
توسعه امنیت شغلی پیشکسوتان مدیریت بهینه منابع انسانی سیاست گذاری و تسهیل قوانین بکارگیری مجدد در بخش های نظارتی و استعداد یابی	مدیریتی	
توسعه حمایت عاطفی توسعه حمایت رسانه ای توسعه حمایت ارتباطی اجتماعی الگوسازی از پیشکسوتان ورزشی	عاطفی	

بحث و نتیجه گیری

با وجود اهمیت نظام جبران خدمات شایسته محور، این مهم در ورزش نادیده گرفته شده است و پیشکسوتان ورزشی به ورته فراموشی سپرده شده اند. این قشر اعتبار

جامعه و ورزش هستند و مردم همواره احترام زیادی برای قشر پیشکسوت ورزش کشور قائل بوده و هستند. باید به پیشکسوت احترام گذاشته شود تا ورزش همچنان مسیر رشد و تعالی خود را با بهره‌گیری از تجربه این عزیزان

ادامه دهد. نسل جوان اگر بخواهد آینده خود را تضمین کند باید به گذشته برگردد پیوند گذشته با آینده از مسیر پیشکسوتان عبور می کند. ریل ورزش ایران در دوران طولانی توسعه، نقطه های سخت و پرفرازی را داشته است و پیشکسوتان مهمترین نقش را در این توسعه داشته اند. در اسلام نیز، توصیه ها و سفارش های زیادی نسبت به ارج نهادن به پیشکسوتان وجود دارد و بر همین اساس هر نسلی نسبت به احترام و تقدیر از پیشینیان خود یک وظیفه شرعی و عرفی بر عهده دارد. علاوه بر این وجود نظام جبران خدمات شایسته محوری در حوزه ورزشی برای این قشر ضروری است؛ چرا که پیشکسوتان راهنمای ورزشکاران جوان بوده و می توانند چراغ راه و انگیزه ای برای ادامه کار آنها باشند در تحقیقات گذشته نیز هر یک از محققان سینا و ساداتی تیله نبی (۱۴۰۱) محبی، گلرد، موحدی زاده (۱۴۰۱)، مرادزاده، حسین بر و سالارزهی (۱۴۰۱)، مقیمی فیروزآباد و حمداللهی (۱۴۰۱)، فانی و همکاران (۱۳۹۹)، مالکی، فقیهی و میرسپاسی (۱۳۹۸)، عظمی و همکاران (۱۳۹۷)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، کونارد^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، کیم و چوی^۲ (۲۰۱۷)، مونکرز و کای^۳ (۲۰۰۹)، هر یک به نوعی به عوامل مشخص شده در این تحقیق اشاره داشتند.

جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش به عنوان یک مسئله مهم، نیازمند عوامل فرهنگی و اجتماعی است. این عوامل می توانند نقش مؤثری در حفظ و تقویت جایگاه پیشکسوتان و بنوعی قدردانی از سابقه آنها است. مطالعات نشان داده اند که تجلیل از پیشکسوتان در ورزش، از طریق برگزاری مراسم تقدیر و تجلیل، اهدای جوایز و لوح های سپاس، برای آنها ارزشمند و انگیزه بخش است (دیونگی^۴، ۲۰۱۵). همچنین، فضای اجتماعی حمایت کننده از پیشکسوتان نقش مهمی در جبران خدمات آنها ایفا می کند. این فضا به پیشکسوتان امکان می دهد تا با دیگران در ارتباط باشند، تجارب خود را به اشتراک بگذارند و از حس همبستگی و ارزشمندی برخوردار شوند (استوارت^۵، ۲۰۱۲). علاوه بر این، ارائه

فرصت های شغلی و مشارکت در فعالیت های ورزشی، به عنوان یک راهبرد جبران خدمات، می تواند برای پیشکسوتان منجر به حفاظت از ارتباط آنها با ورزش و جامعه ورزشی شود. مطالعات نشان داده اند که مشارکت در فعالیت های ورزشی مانند مربیگری، داوری و همکاری در سازمان های ورزشی، به آنها احساس ارزشمندی و انگیزه می دهد. ترویج فرهنگ احترام و ارزش گذاری نسبت به پیشکسوتان نیز به عنوان یک عامل مؤثر در حفظ جبران خدمات آنها شناخته شده است. تحقیقات نشان می دهد که ترویج این فرهنگ از طریق آموزش ها، رسانه ها و سازمان های ورزشی، مدارس و دانشگاه ها، می تواند به افزایش احترام و تقدیر نسبت به پیشکسوتان کمک کند (نیکولسون^۶ و همکاران، ۲۰۱۵). از طرف دیگر سیاست گذاری و سازمان دهی مناسب نیز برای حفظ جبران خدمات پیشکسوتان در ورزش بسیار اهمیت دارد. اقدامات سیاست گذاری شامل ایجاد قوانین و مقررات محافظتی برای حقوق و منافع پیشکسوتان، تأمین منابع مالی برای برنامه ها و فعالیت های مرتبط، و ایجاد ساختارهای سازمانی برای مشارکت فعال پیشکسوتان منجر به جبران خدمات آنها می شود. هامز و مک لین^۷ (۲۰۱۷)، نشان دادند که حمایت مناسب از سوی سیاست گزاران و سازمان های ورزشی به پیشکسوتان اعتماد و انگیزه می دهد و آنها را تشویق می کند تا در فعالیت های جامعه ورزشی مشارکت فعال داشته باشند.

عوامل مادی نیز به عنوان یکی از عوامل مؤثر در جبران خدمات پیشکسوتان ورزشی شناخته می شوند. بررسی های صورت گرفته نشان می دهد چندین عامل در این زمینه مهم می باشند. اولین عامل، حقوق و پاداش مناسب است (اسکیل^۸ و همکاران، ۲۰۱۹). پرداخت حقوق و پاداش مناسب به پیشکسوتان ورزشی به عنوان شکلی از ارزش گذاری و تقدیر از زحمات آنها مورد تأیید قرار گرفته است. عامل دیگر، فرصت های شغلی و حرفه ای است. ایجاد فرصت های شغلی و حرفه ای مانند مربیگری، مشاوره، مدیریت و سایر فعالیت های مرتبط با ورزش می تواند به پیشکسوتان کمک کند تا از رویکردی هدفمند

¹ Konrad² Kim³ Moncarz & Kay⁴ Dionigi⁵ Stewart⁶ Nicholson⁷ Hums & MacLean⁸ Skille

انجام وظایف ورزشی در طول دوران فعالیت و حتی پس از بازنشستگی، اهمیت بالایی دارد. همچنین، ایجاد فضای امن و حمایتی برای پیشکسوتان ورزشی به منظور ابراز هیجانات و نیازهای روانی و اجتماعی آنها نیز بسیار مهم است. (شیلبری^۴ و همکاران، ۲۰۱۴). جایگاه نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش به واسطه تاثیرات مستقیم و عینی که در زندگی و معیشت دارد، جایگاهی بی بدیل است. در صورتی که در طراحی و اجرای این نظام تامل و تعمق کافی صورت نگیرد می تواند کارکرد آن را به سرعت مخدوش سازد. لذا شناسایی و انتخاب روش مناسب برای ایجاد انگیزه بسیار با اهمیت است. متأسفانه اغلب سازمان های ورزشی در خصوص پیشکسوتان کمتر به این امر توجه و عمل می کنند و بر این باورند که عمده موارد صرفاً مالی است در صورتیکه خیلی از راهبردهای نظام جبران خدمات شایسته محور پیشکسوتان در ورزش لزوماً باعث افزایش هزینه ها نمی شوند.

References:

- Araei, M., Abbas Pour, A., Babaei, I., TaghaviFard, M. T., & borzooian, S. (2023). In search of a model for the compensation system of judges based on the requirements of training and improvement of human capital. *Iranian Pattern of Progress*, 11(1). (in persian)
- Armstrong M, Murlis H(2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. London, United Kingdom: Kogan Page Publishers.
- Campbell, J.W., Im, T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, *Public Personnel Management*, 43(2), pp. 259-282.
- Chelladurai, P., & Doherty, A. (Eds.). (2018). *Sport management: Principles and applications*. Routledge.
- Das, B. and A. Garcia-Diaz. (2011). " Factors Selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure", *Computers and Industrial Engineering*, 40, pp. 259-272.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), pp.89-99.
- Dionigi, R. A. (2015). Benefits of sport for older adults: A review of the literature. *Journal of Aging and Physical Activity*, 23(3), 379-385.

برای مشارکت در جامعه ورزشی بهره مند شوند (کیکوجی، اینو^۱، ۲۰۱۸). عامل بعدی، تسهیلات و منابع مالی است. فراهم کردن تسهیلات و منابع مالی مناسب برای پیشکسوتان ورزشی، بیمه و مراقبت های بهداشتی نیز می تواند آن ها را در مقابل مشکلات بهداشتی و پزشکی محافظت کرده و از آن ها حمایت کنند. (هامز و مک لین، ۲۰۱۷). در واقع هریک از اقدامات فوق، انگیزاننده های مختلفی هستند که می تواند به پیشکسوتان حوزه ورزش کمک موثر کند. همانگونه که یافته های تحقیق آرائی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد، مهم ترین ابعاد الگوی جبران خدمات قضات مبتنی بر الزامات آموزش و بهسازی سرمایه انسانی است. بگونه ای که انگیزاننده های مرتبط با فرد، انگیزاننده های مرتبط با عملکرد، انگیزاننده های مرتبط با شغل، انگیزاننده های علمی و انگیزاننده های پایه بعنوان عوامل موثر برای جبران خدمات این گروه شناخته شد. از دیگر عوامل شناخته شده در تحقیق حاضر، عوامل مدیریتی، ارتباطی و عاطفی می باشند. این عوامل نقش مهمی در جبران خدمات و حمایت از پیشکسوتان ورزشی ایفا می کنند. در تحقیقی که عثمانی و همکاران (۱۴۰۲) با رویکرد آسیب شناسی جبران خدمات نیروی انسانی در بانک ملی ایران انجام دادند. آسیب ها در سه بخش؛ جبران خدمات بیرونی مالی، جبران خدمات بیرونی غیرمالی و جبران خدمات درونی مورد شناسایی قرار گرفتند، لذا در بخش جبران خدمات بیرونی غیر مالی عمده موارد معطوف به عوامل مدیریتی و عاطفی بود. بنابراین یکی از عوامل مدیریتی مهم، مدیریت منابع انسانی است که می تواند با ارائه فرصت های شغلی، توسعه حرفه ای، آموزش و پشتیبانی مداوم برای پیشکسوتان ورزشی در جبران خدماتشان موثر واقع شوند (هوی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). از طرف دیگر برقراری ارتباطات موثر بین پیشکسوتان ورزشی، اتحاد و همبستگی درون سازمانی و سازمان های مربوطه، و ایجاد شبکه های حمایتی و ارتباطی میان پیشکسوتان و نخبگان جدید در حوزه ورزش می تواند به جبران خدمات شایسته پیشکسوتان کمک کند (چلادورای، دوهرتی^۳، ۲۰۱۸). احترام، تقدیر و تشویق

¹ Kikuchi, K., & Inoue

² Hoye

³ Chelladurai & Doherty

⁴ Shilbury

- Dulebohn J, Werling S. (2007). Compensation research past, present, and future. *Human Resource Manage Rev.* 2007; 17: 191-207. DOI: 10.1016/j.hrmr.03.002
- Fani, A, Danaeifard, H, Kavooosi, E, & Nayyeri, S. (2021). Designing a Compensation Model for the Services of Knowledge Employees in Knowledge-Based, Technology-Oriented Organizations. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 12 (4 (42)), 161-195. SID. <https://sid.ir/paper/403545/en> (in persian)
- Gangani, N. McLean, G.N & Braden, R. A. (2006), "A competency-based human resource development strategy". *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 19, No. 1, pp.127-140.
- Heidari, M, Salagegheh, S, Pourkiani, M, Sayedi, S, & Amiri, A. (2017). Explaining and designing an effective conceptual model of compensation system in line with general policies of the administrativ system urban management, 16(3 (48), 477-496. SID. <https://sid.ir/paper/92277/en> (in persian)
- Hoye, R., Nicholson, M., & Houlihan, B. (Eds.). (2018). *Managing sport organizations: Responsibility for performance*. Routledge.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Beyond sport management: Professional development and careers in the sport industry*. Human Kinetics.
- Kim, C. H. & Choi, Y. B. (2017). How Meritocracy is Defined Today?: Contemporary Aspects of Meritocracy, *Economics and Sociology*, 10 (1), 112-121
- Kikuchi, K., & Inoue, Y. (2018). Evaluation of retirement support programs for elite athletes in Japan: From the viewpoint of career transition. *Journal of Physical Fitness, Medicine & Treatment in Sports*, 5(1), 1144.
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180-2206. <https://doi.org/10.1111/joms.12752>
- Maleki, M, Faghihi, A, & Mirsepasi, N. (2019). Deficiencies of public sector compensation in Iran. *IRANIAN JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCES*, 14 (54), 1-29. SID. <https://sid.ir/paper/366370/en> (in persian)
- Moghimifiroozabad, M., & Hamdollahi, H. (2022). Designing the model of meritocracy in the public sector for good governance; Qualitative study with a multi-grounded approach. *Political Sociology of Iran*, 5(3), 263-283. doi: 10.30510/psi.2022.298276.2084 (in persian)
- Mohebi,serajhoddin, Gelerd, parvaneh, Movahedizadeh, Hamidreza. (2022). Design of the Meritocracy of the Managers with the Urban Management Approach of Mashhad City. *Urban Management Studies*, 49, 53-65(in persian)
- Moncarz E, Zhao J, Kay C (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention, *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.*, 21(4): 437-458
- Moradzadeh, A., Hosein bor, M. O., & Salarzehi, H. (2022). Model of meritocracy proponents in the administrative system of disadvantaged areas. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(49), 267-282. doi: 10.22034/smsj.2022.148913 (in persian)
- Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behavior and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), pp. 13-43.
- Nicholson, M., Hoye, R., & Houlihan, B. (2015). *Sport and social capital*. Routledge.
- osmani, B., nejadirani, F., Rahimi, G., & beikzad, J. (2023). : Pathology of human resources compensation system and providing a suitable model in Melli Bank of Iran. *Iranian Pattern of Progress*, (in persian)
- Ozma A, Jaffariniya S, hassanpoor A, kheirandish M. Identifying and explaining individual and managerial factors affecting the compensation of project-based organizations with mixed approach. *MCS* 2018; 5 (4) :292-302 URL: <http://mcs.ajaums.ac.ir/article-1-242-fa.html> (in persian)
- Qarib, Gholamreza. (2013) Examining the system of service compensation in Islam. *Islam and Management Studies Quarterly*, 3(2), 77(in persian)
- Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), pp. 564-579.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). *Strategic sport marketing*. Allen & Unwin.
- Skille, E. A., Fasting, K., Pedersen, A. V., & Sisjord, M. K. (2019). Former elite female athletes' experiences of a career transition program. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(4), 351-366.
- sina,fatemehsoghra,sadati tile bani,syad jalal.(2022).The role of mediation of meritocracy in the relationship between organizational justice and organizational learning in Mazandaran Tejarat Bank employees.Educational Administration Research,52,33-56. (in persian)

- Stewart, B. (2012). Sport, culture and community identity. Routledge.
- Taleifar R, Darvish H, Moghali A, Abbasi N. Designing of the Model Project Oriented Organizations Based on Organizational Performance (Case study: Jahad Daneshgahi of Fars province). Quart J Public Organiz Manage. 2015; 3: 13-29 (in persian)
- Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern of Competency - Oriented Compensation System of Employees. Management Studies in Development and Evolution, 27(90), 115-140. doi: 10.22054/jmsd.2019.9398 (in persian)