



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Winter 2022 (Serial No. 40), Vol. 10, No. 4

Mental Models about Retiring Workers Empowerment by Using Q Methodology

Mohammad Rasoul Tohfeh¹
Shams Al-Sadat Zahedi (Ph. D.)²
Mohammad Montazeri (Ph. D.)³

Abstract

The purpose of this study is to identify the mentality of electricity industry employees about empowering retiring workers. This research is an applied one in terms of purpose and a descriptive one in terms of method and a mixed one (qualitative-quantitative) in terms of data collection and analysis. A total of 24 participants were selected among the employees of the electricity industry using the concept sampling method. Structured interview tools and Q table were used to collect data. In the qualitative section, by conducting structured interviews with participants, different views were extracted on the empowerment of retiring employees. Then, in the quantitative part, by completing the Q tables using factor analysis, the mental understanding of the individuals in each group was identified, analyzed and examined. The results of this study indicate the existence of six distinct mental models toward retiring employees, including "Fans of psychological solutions", "Believers in paving the way for empowerment", "Optimistic about capabilities and abilities", "Supporters of removing individual and social barriers", "Critics of organizational and governmental barriers" and "Advocates of creating opportunities", and each mindset has different concepts and characteristics.

Keywords: *Empowerment; Retiring Workers; Q methodology; Mental Model.*

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

1. Ph.D. candidate in Human Resource Management, Department of Management, Islamic Azad University, Sirjan Branch, Sirjan, Iran.

2. Professor Department of Management, Islamic Azad University, Sirjan Branch, Sirjan, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author), montazer56@yahoo.com.



الگوهای ذهنی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی با استفاده از روش شناسی کیو

محمدرسول تحفه*، شمس السادات زاهدی**

محمد منتظری***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۹/۱۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی ذهنیت کارکنان صنعت برق درباره توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و از نظر جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، ترکیبی (کیفی-کمی) است. مشارکت‌کنندگان به تعداد ۲۴ نفر، از میان کارکنان صنعت برق و با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه ساختارمند و جدول کیو استفاده شده است. در ارزیابی کیفی، بعد از انجام مصاحبه ساختارمند با مشارکت‌کنندگان، نظرهای متفاوتی نسبت به توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی استخراج شد. سپس در قسمت کمی، با تکمیل جدول‌های کیو به شیوه تحلیل عاملی، فهم و درک ذهنی افراد هر گروه احصا و تجزیه و تحلیل شد. نتیجه این بررسی، نمایانگر وجود شش الگوی ذهنی متمایز شامل «هواخواهان راهکارهای روان‌شناختی»، «معتقدان به هموارسازی راه توانمندی»، «خوش‌بینان به قابلیت توانایی‌ها»، «حامیان رفع موانع فردی و اجتماعی»، «ناقدان موانع سازمانی و حکومتی» و «طرفداران خلق فرصت» نسبت به توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی است که هر کدام از ذهنیت‌ها دارای خصوصیات، معانی و محتوای متفاوتی نسبت به یکدیگر هستند.

کلیدواژه: توانمندسازی؛ کارکنان در شرف بازنشستگی؛ روش شناسی کیو؛ الگوی ذهنی

*. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

** استاد گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

*** استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

مقدمه

بسیاری از صاحب نظران معتقدند به همان میزان که دوران استخدام، رشد، توسعه و بلوغ برای سازمان‌ها و به خصوص جوامع مهم است، مراحل افول و رسیدن به مرز پایان عمر کاری نیز باید در نهایت دقت و ظرافت صورت گیرد (ایتیکا^۱، ۲۰۱۱: ۲-۳ و میتساکیس^۲، ۲۰۱۴). بازنشستگی، مرحله‌ای مهم از زندگی کاری انسان است و همان‌گونه که برای بهبود زندگی کاری کارکنان تحقیق و پژوهش می‌شود، باید برای مراحل بعد از آن نیز برنامه ریزی شود تا از بازنشستگی به عنوان لحظات بحرانی زندگی یاد نگردد و موجب عدم تعادل در زندگی بازنشسته نشود (موسایی، ۱۳۸۳). از این رو، باید جامعه نگاه خود را نسبت به بازنشستگان تغییر دهد؛ زیرا فرد بازنشسته پس از سال‌ها کار، انتظار احترام و برخورد مناسب دارد؛ چون خود را فردی کارشناس، دارای اندیشه و آگاه می‌داند و اگر از طرف سازمان و جامعه با واکنشی مناسب مواجه نشود، با مشکل روبه‌رو خواهد شد (فن^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). امروزه بینش افراد به دوران بازنشستگی به‌عنوان دوره‌تازهای از زندگی که باید پس از درک آن، به خوشی، سرگرمی و تفریح پرداخت، تغییر کرده است و دیگر از بازنشستگی به‌عنوان دوران وابستگی یا استراحت یاد نمی‌شود. بنابراین، چگونگی واکنش فرد و همچنین توانایی‌هایش در کنار آمدن رضایت‌مندانانه با این مسئله اساسی، تأثیر فراوانی در سلامتی وی دارد (زنجر، ۱۳۹۷: ۱).

باتوجه به واقعیت‌های پیش‌گفته، می‌توان از نیروی‌های کار با سابقه به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی یاد کرد که این موضوع، اهمیت آنان را نزد محققان حوزه مدیریت منابع انسانی نمایان‌تر می‌کند (نقوی^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). این درحالی است که نرخ رشد افراد مسن در کشورهای در حال توسعه مثل ایران بسیار زیاد است، به طوری که پیش‌بینی می‌شود جمعیت افراد بالای ۶۰ سال در ایران به سی میلیون و پنجاه و سه هزار نفر (۳۲٫۱ درصد کل جمعیت کشور در سال ۲۰۵۰) افزایش یابد که در این صورت بزرگ‌ترین گروه سنی کشور را تشکیل خواهند داد (دپارتمان اقتصادی^۵، ۲۰۱۷: ۳۰)؛ بنابراین، در صورت عدم توجه

1. Itika
2. Mitsakis
3. Fan
4. Naghavi
5. Department of Economic

به این مسئله و نبود برنامه‌ریزی درست، در آینده‌ای نزدیک، کشور و به‌ویژه بخش مدیریت منابع انسانی با مشکلات ناشی از افزایش جمعیت سالمندان بیش‌ازپیش درگیر خواهد شد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷).
دوره کارمندی سه مرحله دارد: مرحله نخست، ورود است که با احساس خوشایند یافتن کار همراه است. مرحله بعد تحکیم است که افراد به تدریج احساس تکامل و قدرت می‌کنند و در آخرین مرحله تنزل است؛ یعنی زمانی که کارمند خلاقیت خود را از دست می‌دهد و به راه‌حل‌های تکراری روی می‌آورد و مشکلات را از روی ایده‌های قبلی که دیگر نشانه‌هایی از ابتکار در آن نیست، حل می‌کند (وریس^۱، ۲۰۰۳). بازنشستگی، تدارک گذار از نقشی به نقش دیگر و انتقال به مرحله جدیدی از زندگی است؛ بازنشستگی به معنای جدا شدن فرد از نقشی است که سال‌های متمادی داشته و در قالبی جدید درآمدن است که با تغییرات در کار و بروز نگرانی همراه است و یکی از مهم‌ترین تغییرات زندگی و از پدیده‌های پذیرفته شده اجتماعی است. به نظر می‌رسد از دست دادن درآمد، مقام و منزلت اجتماعی، پیرشدن جسمی و بحران‌های هیجانی که همگی پیامد ترک کردن کار است، ناامیدکننده باشد و نبود فرهنگ سازمانی حامی و فشارهای اجتماعی، این ناامیدی را بیشتر می‌کند، به خصوص زمانی که افراد احساس کنند به نحو احسن تلاش کرده‌اند؛ ولی از بهره‌وری کار خود راضی نباشند و احساس مؤثر نبودن یا تنهایی و پوچی کنند، در این زمان پدیده‌ای به نام اختلال در بازنشستگی بروز می‌کند که می‌توان آن را نشانگان بازنشستگی نامید. این موضوع به مشکلات کسانی که در شرف بازنشستگی هستند، اشاره دارد و به موانع روان‌شناختی، مالی و اجتماعی و همچنین ترک کردن مطلوب و دلپذیر کار می‌پردازد (حبیب پورگنابی، ۱۴۰۰: ۲۷). بخشی از دیدگاه افراد در مورد بازنشستگی را شرایط آنان در زمان اشتغال و تصویری که از دوران بازنشستگی در ذهن خود ترسیم کرده‌اند، شکل می‌دهد و همین امر سبب می‌شود که نحوه برخورد آنها با دوران بازنشستگی کاملاً متفاوت از یکدیگر باشد. نگرش به شغل، یکی از عواملی است که رفتار افراد را در مرحله بعدی زندگی (دوران بازنشستگی) تحت تأثیر قرار می‌دهد (یوسف زاده و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵).

روش زندگی سال‌های قبل از بازنشستگی و طرح‌ریزی برای آن، در احساس خشنودی پس از آن نقش بسزایی دارد؛ زیرا کارکنانی که برای بازنشستگی برنامه‌ریزی می‌کنند، معمولاً خود را بهتر با این مرحله از

زندگی سازگار می‌کنند (سیدل^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). وقتی که در آستانه‌ی بازنشستگی فرد برای وی برنامه‌ریزی می‌شود و به روش شایسته به اطلاع او می‌رسد، به خصوص زمانی که بازنشستگی با درخواست خودش همراه است، فرد به راحتی با آن روبه‌رو می‌شود (وندز زندن، ۱۳۸۷: ۱۵۷). پیش از بازنشستگی امکان دارد شخص بر اثر دلایلی مثل یأس از آینده، ازدست‌دادن کار، ازدست‌دادن سرزندگی، قرار گرفتن نیروهای تازه کار به جای خود و به هم خوردن برنامه‌ی روزانه دچار آشفتگی‌های روحی شود. حال اگر هیچ کمک یا آماده‌سازی از سوی سازمان به افرادی که نزدیک بازنشستگی هستند، صورت نگیرد و رها شوند تا دچار تفکرات بد و خوب شوند، در وضعیت بدی قرار می‌گیرند و مدت‌ها طول می‌کشد تا با این حقیقت کنار بیایند (وریس، ۲۰۰۳). سازمان‌ها در دنیای امروز، توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان را یکی از راهبردهای مهم افزایش راندمان و تأمین بقا می‌دانند (گودرزی و گمینیان، ۱۳۸۱: ۳۶). در مدیریت منابع انسانی به موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته نشده است؛ از جمله روشن نیست مؤلفه‌های سامان‌بخش تکوین و رخداد این گونه توانمندسازی در سازمان چیست و چه پویایی‌هایی بر آن حاکم است؛ بنابراین درک عمیق‌تر از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی می‌تواند مدیران سازمان را در مدیریت کارکنانی که در این مقطع کاری قرار گرفته‌اند و گنجینه‌ای از دانش و مهارت در سازمان به شمار می‌آیند، یاری کند. در پژوهش حاضر با استفاده از روش کیو به شناسایی الگوی ذهنی برخی اعضای صنعت برق از توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته شده است. هدف از انجام پژوهش، شناسایی الگوی ذهنی کارکنان از توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی با کاربرد روش کیو برای نیل به درکی عمیق‌تر از چیستی و چگونگی تکوین آن است.

پرسش‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

- الف) مشارکت کنندگان در پژوهش، درباره‌ی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق چه درک و دیدگاهی دارند؟
- ب) الگوی ذهنی غالب کارکنان از توانمندسازی کارکنان در آستانه‌ی بازنشستگی صنعت برق چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌شناسی توانمندسازی کارکنان

از دهه ۱۹۹۰ و به‌ویژه پس از انتشار گزارش توسعه جهانی ۲۰۰۱، مفهوم توانمندسازی به عنصری اساسی در مبارزه با فقر، ستم و تبعیض جنسیتی تبدیل شده است و این نکته که توانمندسازی از جمله اهداف کلیدی برنامه‌های حمایت اجتماعی در سراسر جهان محسوب می‌شود، جای تعجب ندارد (مایورانو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). در شرایط رقابتی جهانی امروز، پیگیری موفقیت‌های عملیاتی بیش از هر مورد دیگری طول می‌کشد؛ در نتیجه هر سازمانی بخواهد سود خود را افزایش دهد و بهره‌وری را بهبود بخشد، باید کارکنانی که بهترین ایده‌ها، بینش‌ها و راه‌حل‌ها را ارائه می‌دهند، مشارکت دهد (وانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر، در هر کسب و کاری، توانمندسازی مؤلفه‌ای مهم برای رسیدن به نتایج مؤثر، بهره‌وری و توسعه است (الحوزی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). توانمندسازی، مفهوم وسیعی است که در علوم مختلف مانند مدیریت، روان‌شناسی، علوم سیاسی، انسان‌شناسی اجتماعی و پزشکی کاربرد دارد. پژوهشگران زیادی ابعاد توانمندسازی را با روش‌های مختلف جستجو کرده و تعاریف متعددی برای آن ارائه داده‌اند. توانمندسازی بیشتر به شرایطی گفته می‌شود که طی آن قدرت در اختیار باشد و بتوان با بهره‌برداری لازم از آن، از فوایدش استفاده کرد (نارایان^۴، ۲۰۰۶: ۲۰۵).

توانمندسازی در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸). برخی محققان معنای توانمندسازی را توسعه می‌دهند و به هر وضعیتی می‌گویند که حس شایستگی و تحت کنترل داشتن کار را به فرد القا و توانایی موردنیاز را برای خلاقیت مهیا کند و آنها را در امور با معنی مصمم سازد. در این مفهوم، توانمندسازی نیرویی است که می‌تواند با تحریک همکاران یا مدیر یا از درون فرد برانگیخته شود و می‌توان از آن با عنوان نیروی انگیزشی کاملاً فردی و چندبعدی یاد کرد. با این وضع، توانمندسازی از راه تغییر در احساسات و عواطف خود و همچنین در رفتارهای دیگران آشکار می‌شود (ساندرا^۵ و همکاران، ۲۰۱۴).

1. Maiorano
2. Wang
3. Alhozi
4. Narayan
5. Sandra

به‌زعم کانونی^۱ (۲۰۰۵) دو اندیشه درباره توانمندسازی وجود دارد که یکی را رابینز^۲ در سال ۲۰۰۵ و دیگری را توماس و ولت‌هاوس^۳ در سال ۱۹۹۰ مطرح کرده‌اند. در دیدگاه اول که کارکردی است، توانمندسازی، اعتماد کردن و قدرت‌بخشیدن به کارکنان طبقات پایین سازمان برای تصمیم‌گرفتن و تقویت تصمیمات اتخاذشده و به‌نوعی مدیریت مشارکتی تعریف می‌شود و در نظریه بعدی توانمندسازی مفهومی انگیزشی شناختی دارد.

توانمندسازی روان‌شناختی شامل شرایط روحی است که بیانگر تفکر کارمندان نسبت به شغل و عملکرد آنها است و باعث می‌شود احساس جسارت و رضایت بیشتری به کار داشته باشند (ابراهیم^۴، ۲۰۲۰: ۲۰).

ضرورت توانمندسازی کارکنان

در حال حاضر باید به توانمندسازی کارکنان به‌عنوان راهبرد افزایش بهره‌وری در راستای بقای سازمان نگاه کرد و به همین دلیل به یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان تبدیل می‌شود (نیک‌اخلاق و سیادت، ۱۳۹۷). کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها و احساس کیفیت بالا هستند (میرا^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). توانمندسازی کارکنان، بیانگر تلاش مدیر جهت فراهم کردن فضایی برای رشد، ارتقا و توسعه توانمندی‌ها و ایجاد مشارکت آنان در تصمیمات و مسائل سازمانی بوده و دربردارنده مواردی نظیر ایجاد فضای ارتقا و رشد، جانشین‌پروری و تسهیم قدرت می‌باشد (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸). کارکنان توانمند به سازمان‌های خود متعهد هستند؛ زیرا سازمان‌ها به آنها شغل می‌دهند، توانمند می‌سازد و با آنها رفتار عادلانه می‌کند (محمود^۶، ۲۰۲۰). همچنین مشاهده شده است که توانمندسازی به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود و رضایت شغلی به‌طور قابل‌توجهی واسطه رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی است (الکھتانی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). ازسوی دیگر براساس

1. Kanooni
2. Robbins
3. Thomas & Velthouse
4. Ibrahim
5. Mira
6. Mahmoud
7. AlKahtani

پژوهش‌های انجام شده، محیط شغلی توانمند، یکی از راه‌های مؤثر شناخته شده برای کاهش استرس سازمانی کارکنان است و همه ابعاد توانمندسازی، همبستگی روشن و منفی با دو بعد شخصیت‌زدایی و فرسودگی شغلی داشته و همچنین همبستگی مثبت با پیشرفت شخص داشته‌اند (اسکات و ژافه^۱، ۱۳۷۵: ۵۸). به بیان دیگر می‌توان گفت توانمندسازی، هم موجب برآورده شدن نیازهای سازمان برای رسیدن به بهره‌وری بالای کارکنان می‌شود و هم به امیال کارکنان به مستقل شدن و دیده شدن پاسخ می‌دهد. به همین ترتیب توانمندسازی به افراد، مجوز بالندگی، خودکنترلی و خودتوسعه‌دهندگی می‌دهد و موجب می‌شود یک سازمان کارمندان خود را تشویق کند که آنچه را لازم دارند به دست آورند و این ارتباط می‌تواند به صورت برد - برد باشد. مدیران منابع انسانی می‌توانند با به کارگیری و استخدام نیروها و نگهداری آنها و ایجاد انگیزش و خلاقیت و توانمندی در افراد، با اجرای برنامه‌هایی در موفقیت سازمانی نقش داشته باشند. اکنون چالش اصلی یک سازمان ایجاد، حفظ و تقویت انگیزه و خلاقیت در کارکنان است (فضائلی و همکاران، ۱۳۹۹).

توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی

بازنشستگی دوره استراحت از استرس و تلاش ناشی از کار است (آهون^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). فرایند بازنشسته شدن را می‌توان شامل سه دوره پیش از بازنشستگی، حین بازنشستگی و پس از بازنشستگی دانست که هر دوره فشارهای ویژه خود را دارد. قبل از بازنشستگی، معمولاً فرد دچار آشفتگی‌های روحی می‌شود. هنگام بازنشستگی در حقیقت موقعی است که حکم بازنشستگی به فرد داده می‌شود و ممکن است این موضوع از چند روز تا چند ماه طول بکشد. واضح است که این دوره ویژگی خاص خود را دارد، به خصوص دلواپسی‌ها و فشارهای روحی ناشی از عدم انطباق با شرایط جدید. در دوره بعد از بازنشستگی و پس از گذر از دوره قبل و وفق دادن خود با شرایط جدید، فرد دچار اختلالات این دوره می‌شود. با این اوصاف، ضرورت تحقیق در زمینه چگونگی توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی در راستای تسهیل گذر از این مرحله خود را نشان می‌دهد (پارسا ضیابری و همکاران، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی بازنشستگی موضوعی است که باید قبل از بازنشستگی برای افراد صورت پذیرد، زیرا اگر فرد در مسیر درستی قرار

1. Scott & Jaffe
2. Ahun

نگیرد و سال‌های کمی به پایان کارش باقی مانده باشد، کار زیادی در این زمینه نمی‌توان انجام داد (استرادا^۱، ۲۰۲۰).

با افزودن قید «در شرف» بازنشستگی به موضوع توانمندسازی کارکنان، پیشینه آثار پژوهشی انجام شده محدود می‌شود. تاکنون در ایران پژوهش مدون قابل توجهی از سوی مراکز علمی - پژوهشی یا اداری - اجرایی برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق انجام نشده و در خارج از کشور نیز به صورت محدود به موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته شده است؛ اما با تعمیم موضوع مورد بررسی به حوزه‌های کلی‌تر، پژوهش‌هایی انجام شده است که عمده آنها نیز بر موضوع سالمندی موفق یا مدیریت نیروهای کار سالمند یا مدیریت سالمندی متمرکز هستند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷).

در مطالعات پیشین مرتبط با موضوع، صفری (۱۳۸۷) فرصت‌ها، موانع و مشکلات موجود در زمان بازنشستگی کارکنان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی را مورد تحقیق و بازمینی قرار داده است. نتایج این تحقیق نشان داد که کارکنان بازنشسته عمدتاً به شغل‌های کاذب روی می‌آوردند و دلیل آن را عدم تأمین معیشت زندگی خود عنوان می‌کنند؛ پس می‌طلبند که در مجموعه سپاه، افرادی که پست سازمانی بالا دارند و مسئول هستند و در آینده خود نیز بازنشسته خواهند شد، به فکر آینده سازمان و کارکنان باشند.

سلطانی و روحانی (۱۳۸۰) در تحقیق خود درباره مدیریت منابع انسانی، به لزوم توجه به مراحل بازنشستگی کارکنان و اهمیت بالای طراحی فرایندهای مناسب برای آن اشاره کرده‌اند. معمولاً سازمان‌ها در خصوص در نظر گرفتن امکانات رفاهی و مادی برای این دوره اقدامات کمی انجام داده و از ابعاد اجتماعی و روانی این دوره که اهمیت زیادی نیز دارد، غافل شده‌اند. آنان به این نتیجه رسیده‌اند که هنگام بازنشستگی، وفق و سازش با این دوران و افزایش کیفیت روانی و اجتماعی آن اهمیت ویژه‌ای دارد. بیشتر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، شصت سالگی را بهترین سن برای شروع بازنشستگی عنوان کرده بودند.

موسایی (۱۳۸۳) در دانشگاه تهران به تحقیقی با عنوان «پیامدهای روحی و اجتماعی بازنشستگی اعضای هیئت علمی» پرداخت و نتیجه گرفت که آثار منفی بازنشستگی افراد عضو هیئت علمی، به دلیل

1. Estrada

کنار گذاشته شدن از محیط شغلی و قطع ارتباط آنان با کار گذشته‌شان بوده و حتی افراد مذکور معمولاً پس از بازنشستگی، خیلی زود دچار بیماری‌های متعدد شده بودند. همچنین این تحقیق اشاره کرد که پیامدهای منفی بازنشستگی بین بازنشستگان مرد مجرد و کسانی که هنگام اشتغال حقوق زیادی داشته‌اند و یا سطح علمی آنها بالاتر بوده، بیشتر بوده است.

بروگ^۱ و همکاران (۲۰۱۱) گزارش کردند که برخلاف برخی قضاوت‌های اجتماعی، تفاوت چشمگیری در توانایی‌های شناختی دو گروه کارکنان جوان و مسن وجود ندارد، به گونه‌ای که نمی‌توان تفاوت معنی‌داری در ادراکات دو گروه سنی در قبال مفاهیمی چون حمایت اجتماعی، تعهد شغلی یا تنش‌های روان‌شناختی یافت. به عقیده آنها، هوش تبلور یافته^۲ (دانش انباشته در طول زمان عمر)، با افزایش سن افزایش می‌یابد و می‌تواند تا سنین بالا در سطحی عالی باقی بماند. بر این اساس کارفرمایان بسته به نوع و ماهیت شغلی باید به نوع نیاز سازمان به هر یک از انواع هوش در کارکنان در سنین مختلف توجه کنند. کوئیج^۳ و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی آن دسته از تحقیقات حوزه مدیریت منابع انسانی که به مدیریت کارکنان سالمند پرداخته‌اند، نتیجه گرفته‌اند که محققان مدیریت منابع انسانی توجه خود را بر اقدام‌های مدیریت منابع انسانی برای انگیزه‌بخشی و آموزش نیروی کار سالمند متمرکز کرده‌اند. خلاصه برخی از تحقیقات مرتبط با موضوع بازنشستگی در جدول (۱) آورده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش پیش رو، مطالعه‌ای در صنعت برق بر پایه روش‌شناسی کیو است. هنگامی که هدف محقق بررسی عقاید، عواطف، نگرش، بینش و چنین مواردی باشد، می‌تواند برای انجام تحقیقی نظام‌مند با روش ترکیبی، از روش کیو در راستای رسیدن به اهداف مطالعاتی خود استفاده کند (تایلن^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). منطق استفاده از این رویکرد پژوهشی، ماهیت پدیده مورد مطالعه به لحاظ تنوع ذهنیت‌ها درباره آن و قابلیت این روش در نحوه گردآوری داده‌ها برای آگاهی از عمق ذهنیت مشارکت‌کنندگان مختلف بود.

1. Brough
2. Crystallised intelligence
3. Kooij
4. Tielen

جدول ۱. خلاصه برخی از تحقیقات پیشین

ردیف	نام نویسنده (سال)	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
۱	پاراسازیبری و همکاران (۱۳۹۷)	تدوین مدل مدیریت بازنشستگی با رویکرد ترکیبی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)	در این تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های مدل برای هر سه مرحله نزدیک به بازنشستگی (شامل: نگرانی‌ها، امیدها، انتظارات)، حین بازنشستگی (نگرانی‌ها، نیازها و انگیزه‌ها، انتظارات) و برای بعد از بازنشستگی (چالش‌ها، انتظارات، راهبردهای شخصی) شناسایی و ابعاد و مؤلفه‌های آن در بخش کمی تأیید شد.
۲	علوی و همکاران (۱۳۹۹)	مسائل روانی و اجتماعی بازنشستگی در ایران: یک مطالعه کیفی	نتایج پژوهش نشان داد که افراد در مرحله بازنشستگی با چالش‌های روانی اجتماعی و یا فرصت‌های رشددهنده مواجه می‌شوند. بنابراین توجه به آماده‌سازی برای بازنشستگی موضوع مهمی در حوزه خدمات سالمندی است.
۳	باربوسا ^۱ و همکاران (۲۰۱۶)	پیش‌بین‌های اصلاح بازنشستگی: یک بررسی نظام‌مند	سلامت فیزیکی قبل، حین و بعد از بازنشستگی را بر سازگاری با بازنشستگی مؤثر گزارش کردند.
۴	کجلا و مون ^۲ (۲۰۱۶)	تغییر در معنای بازنشستگی	دغدغه بازنشستگان قبل از بازنشستگی، وضعیت جسمانی و سلامت فیزیکی آنان برای بعد از بازنشستگی گزارش شد که به منظور فعالیت‌های بعد از بازنشستگی برای آنان حائز اهمیت بود.
۵	دورگنته و دل‌اگلیو ^۳ (۲۰۱۹)	مداخله روان‌شناسی مثبت برای ارتقای سلامت بازنشستگان برزیلی	با تأکید به نقش برنامه‌ها قبل از بازنشستگی بر کاهش علائم روان‌شناختی چون افسردگی، اضطراب و سطوحی از استرس در بازنشستگی، اجرای این برنامه‌ها را بر بهبود رضایت از زندگی و تاب‌آوری افراد بعد از بازنشستگی مؤثر دانستند.

1. Barbosa
2. Kojola & Moen
3. Durgante & Dell'Aglio

مشارکت کنندگان پژوهش از میان کارکنان صنعت برق و با استفاده از روش نمونه‌گیری مفهوم^۱ انتخاب شدند. در این روش، کسانی به همکاری دعوت می‌شوند که بیشترین شناخت را درباره پدیده مورد مطالعه دارند (کرسول^۲، ۲۰۱۲: ۲۰۸). پس از مشورت با اعضای باسابقه صنعت و شرح موضوع مورد مطالعه، از ایشان خواسته شد کسانی را معرفی کنند که در عین تفاوت دیدگاه، در زمره آگاه‌ترین افراد از این موضوع در سازمان هستند؛ سپس با مراجعه به ایشان و پس از حصول اطمینان از آگاهی‌شان در زمینه موضوع مورد مطالعه، از آنها برای همکاری دعوت به عمل آمد. در مجموع ۲۴ نفر (۵ زن و ۱۹ مرد) با تحصیلات کارشناسی به بالا و با حداقل ۴۸ سال سن و ۲۶ سال تجربه کاری برای مشارکت در پژوهش شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. شرکت کنندگان در پژوهش، مجموعه‌های تعریف شده از گزاره‌های کیو یا مجموعه کیو را که حاصل از گفتگوی انجام شده درباره موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است، رده‌بندی و بسامان نمودند و پس از آن، بررسی و تحلیل آماری شد و مورد تأویل و تشریح بیشتر توسط پژوهشگر قرار گرفت. روش کیو به منظور تحقیق و بررسی پیچیدگی و رتبه‌بندی جداگانه و مناسب از فهم مشترک مشارکت کنندگان در جامعه مورد بررسی یا جوامع خبره تعریف شده است. مراحل مطالعه کیو دربرگیرنده گام‌های متعددی مثل انتخاب جامعه، نمونه، شیوه جمع‌آوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل است که در قالب مراحل یک تا پنج به صورت زیر تشریح می‌شود:

۱. به وجود آوردن زمینه مباحثه و گفتگو و ایجاد مجموعه کیو؛

۲. برگزیدن افراد برای ارزش‌گذاری کیو؛

۳. کامل کردن ارزش‌گذاری نمودارها و جداول کیو و استخراج مصاحبه‌ها؛

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها؛

۵. تشریح و تفسیر عوامل یا مدل‌های ذهنی (وست^۳، ۲۰۱۴).

ابتدا مقدمات مباحثه و گفتگو و تهیه گروه‌های کیو^۴ فراهم شده است. این موضوع شامل مجموعه کاملی از ادبیات موضوع و دربرگیرنده بررسی مقاله‌های علمی، جراید، نشریه‌ها، متون ادبی و منبع‌های

1. Concept Sampling
2. Creswell
3. West
4. Q-Concourse

دیگر است و از شیوه‌های کیفی، مصاحبه و مباحثه گروهی که مرتبط با موضوع عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است، استفاده می‌شود. مهم‌ترین هدف این گام، اطمینان از کفایت محتوای تشکیل دهنده فضای گفتمان برای کسب بیشترین میزان فکر، نظر، عقیده، احساس و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان است و لزوماً حقایق^۱ را دربر نمی‌گیرد؛ بلکه باورهای فرد و برداشت‌های آنان از رفتارها، آثار هنری و غیره را نیز شامل می‌شود. به این دلیل گزاره‌ها یا گویه‌های گردآوری‌شده، به اصطلاح ذهنیات و اندیشه‌های خودمرجع^۲ فرد و بیان تمایلات و تجربیات درباره موضوع ذهنی است (براون^۳، ۱۹۹۷: ۷۳). جامعه نمونه، اقلام یا گزینه کیوها^۴ هستند که به همه آنها مجموعه کیو^۵ اطلاق می‌شود. گزینه کیوها به شکل عبارت یا گزاره‌ای درباره ابعاد مختلف موضوع موردتحقیق است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۲) که وجوه متفاوت، وسعت و انواع فضای گفتمان را در خود انعکاس می‌دهد.

در این مرحله، از میان تعداد زیادی از گزینه‌های بالقوه و همه دیدگاه‌ها نسبت به عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی و نیز عباراتی درباره عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، تعداد مناسبی عبارات برگزیده می‌شود و با ارزیابی، اصلاح و حذف عبارات همسان، تکراری و مشابه و کاهش شبهات و تردیدها و حذف تداخل معنایی و هم‌پوشانی‌ها، جمله‌بندی‌ها و ویرایش می‌شوند و بعد از بررسی روایی‌های گزینه کیوها، هر کدام روی یک کارت درج و بدین ترتیب کارت‌ها یا مجموعه کیوی نهایی یا نمونه کیو طرح‌ریزی می‌شود. پیش از این مرحله، باید فضای گفتمان هر عامل در مرحله دوم براساس مؤلفه‌های نداشتن هم‌پوشانی، تکراری نبودن، نداشتن شباهت معنایی و نداشتن ابهام در هر یک از گزاره‌های آنها، اصلاح، حذف یا ویرایش شود.

در مرحله دوم، شناخت و گزینش مشارکت‌کنندگان ارزش‌گذاری کیو انجام می‌شود. به افرادی که نمونه کیو را در جدول مربوطه طبقه‌بندی می‌کنند، گروه مشارکت‌کنندگان گفته می‌شود. تعداد مشارکت‌کنندگان در تحقیق‌ها و پژوهش‌های انجام‌شده در روش‌شناسی کیو متفاوت است. امکان دارد تعداد کمتر از چهل نفر برای اهداف خاص کافی باشد (براون، ۱۹۹۷: ۸۷). ملاک‌های انتخاب مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

1. Facts
2. Self-referent
3. Brown
4. Q Item
5. Q Set

۱. داشتن دانش و تخصص در حوزه منابع انسانی، صاحب‌نظر بودن و دارا بودن تجربه و انجام مطالعات پژوهشی مرتبط به منابع انسانی؛
۲. داشتن تجربه اجرایی و کارکردن در حوزه صنعت و آشنایی با جو و فرهنگ سازمانی موجود در صنعت.

باتوجه به اینکه مطالعات کیو، کم‌وکیف توزیع افراد در انواع مدل‌های ذهنی را ارائه نمی‌کند تا برای اثبات گفته خود به نمونه معرفی از جامعه آماری نیاز باشد؛ بلکه به دنبال تأیید وجود الگوی ذهنی است؛ بنابراین تعداد ۲۴ نفر برای مشارکت در تحقیق انتخاب شده‌اند. در قدم سوم، کامل کردن ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و بازبینی و بررسی مصاحبه‌ها انجام شده است. در این گام پیش از اینکه از برگزیدگان درخواست شود که ارزش‌گذاری کارت‌های کیو را انجام دهند، ابتدا روایی محتوا و روایی صورتی آنها به وسیله مشارکت‌کنندگان انجام شد که درباره شناخت عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی سازمان‌ها مشهور بودند و در این گام برای ممیزی تحقیق به همکاری دعوت شدند. براین اساس و به منظور تأمین هدف روایی صورتی و محتوایی، کارت‌ها یا عبارات کیو در اختیار تعداد ده خبره حوزه منابع انسانی در صنعت یا دانشگاه قرار گرفت و به وسیله کامل کردن جدول‌های آن به شکل آزمایشی، عقاید و نظرات آنها برای روایی کارت‌ها یا عبارات اعمال شد. بر پایه بررسی‌های انجام شده، تعداد ده نفر از صاحب‌نظران برای روایی محتوای گزاره‌های کیو و پایایی بازآزمون در رده‌بندی آن در دو فاصله زمانی منتج به دستیابی به ضریب همبستگی ۸۰ درصد و بالاتر خواهد شد (اختردانش^۱ و دیگران، ۲۰۰۸: ۷۵۹). این موارد به ترتیب زیر انجام شد:

۱. روایی صورتی: گزاره‌های حاصل از گفتگو و مصاحبه‌ها، از لحاظ دستوری و نگارشی مورد اصلاح قرار گرفت و نکاتی که تشابه داشتند یا تکرار شده بودند، حذف یا ویرایش شدند تا صحت‌گذاری روی روایی اولیه در فاز نخست انجام شود و تعداد ۴۸ عبارت یا گزاره کارت‌های کیو در این قسمت، برای صحت‌گذاری قطعی و روایی محتوا برای مرحله آتی انتخاب شد.
۲. روایی محتوا: در فاز دوم پس از معرفی و توجیه طرح پژوهش برای صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در صنعت برق و دانشگاه، از آنان درخواست شد تا به عنوان ارزیابان مرحله آزمایشی تحقیق،

جدول‌های کیو را کامل کنند و برای تفسیر و تحلیل بهتر، هم‌زمان روایی کارت‌ها با مذاکره و گفتگو مورد مباحثه قرار گیرد.

روایی محتوا را می‌توان براساس رتبه‌ای که مصاحبه‌شوندگان به گزاره‌ها و عبارات کنار آن می‌دهند، بررسی کرد. به کلامی دیگر، باید هماهنگی و سنخیت بین مضمون گزاره‌هایی که یا روی درجه مساوی از محدوده یا روی درجه‌های همجوار و کناری قرار دارند، وجود داشته باشد. علاوه بر این، با بررسی اندازه رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به قابلیت و ظرفیت گزاره‌ها برای نشان‌دادن ذهنیت و اندیشه آنها، روایی صوری امکان‌پذیر است؛ پس در زمان ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار، از راه مصاحبه این پرسش مورد ملاحظه قرار گرفت که آیا در گزاره‌های حاضر، وجوه متفاوت موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی مورد توجه قرار گرفته است تا آنان بتوانند از راه ارزش‌گذاری کارت‌های کیو آنچه را در ذهن خود دارند، ابراز کنند. به بیان دیگر، از لحاظ آنها چه عوامل اساسی یا جزئی فراموش شده است و مشارکت‌کنندگان برای جامعیت زیادتر چه عباراتی را به کارت‌ها اضافه می‌کنند، به گونه‌ای که در بین کارت‌ها موجود نباشد. با تمام شدن این گام و در نظر قراردادن نظرهای مصاحبه‌شوندگان و انجام ویرایش، تغییرات و اصلاحات مورد نیاز در گزاره‌ها، تعداد ۴۸ کارت به ۴۱ کارت نهایی کاهش پیدا کرد. جدول (۲) عبارات کیو را نمایش می‌دهد. در جدول مذکور در برخی موارد برای رعایت اختصار، عبارات از حالت جمله خارج شده‌اند.

جدول ۲. عبارات کیو

<p>۱. ابراز نیاز از سوی سازمان؛ ۲. رعایت احترام و پرستیژ؛ ۳. حفظ روحیه و انگیزه و القای حس مؤثر بودن؛ ۴. واگذاری مسئولیت مدیریت دانش؛ ۵. واگذاری مسئولیت مشاوره؛ ۶. سپردن امور مطالعاتی به این قشر کارکنان؛ ۷. ارائه آموزش‌های روانی در راستای ایجاد آمادگی برای دوره جدید زندگی؛ ۸. با ایجاد فرصت حفظ زمینه کاری می‌توان به توانمندسازی کارکنان کمک کرد؛ ۹. انجام امور مطالعاتی راهی برای شکل‌دادن به توانمندسازی کارکنان است؛ ۱۰. بهره‌گیری از روش‌های جدید آموزش از راهکارهای موجود در توانمندسازی است؛ ۱۱. حمایت از افراد در شرف بازنشستگی در توانمندسازی آنان مؤثر است؛ ۱۲. به سلامت و درمان کارکنان در آستانه بازنشستگی توجه شود؛ ۱۳. ارتقای شغلی در سال‌های پایانی مهم است؛ ۱۴. با قدرشناسی از افراد در شرف بازنشستگی گامی</p>

در راستای توانمندسازی آنان برداشته می‌شود؛ ۱۵. اعطای ساعات کار محدود، شناور و دورکاری، راهکاری در شکل‌گیری توانمندسازی مهم است؛ ۱۶. به موضوع پرداخت حقوق و مزایای کافی توجه شود؛ ۱۷. اعطای تسهیلات مثرتر است؛ ۱۸. باید به قابلیت‌ها و توانایی‌ها توجه شود؛ باید از دانش ضمنی و تجربه افراد در شرف بازنشستگی استفاده شود؛ ۲۰. موانع قانونی در راستای استفاده از ظرفیت مشاوره‌ای صورت پذیرد؛ ۲۱. از متخصصان باتجربه در انواع آموزش‌های سازمانی استفاده شود؛ ۲۲. مشکلات روحی حل شود؛ ۲۳. ناتوانی جسمی مورد توجه قرار گیرد؛ ۲۴. بی‌انگیزگی برای خدمت رفع شود؛ برخی آموزش‌ها کم‌اثر است؛ ۲۶. کارکنان در شرف بازنشستگی با فناوری جدید آشنا نیستند؛ ۲۷. با ورود به این مرحله تضعیف روحیه از سوی جامعه صورت نگیرد؛ در این برهه از طرف خانواده تضعیف روحیه نشوند؛ ۲۹. محدودیت‌های به‌کارگیری بازنشستگان رفع شود؛ ۳۰. کمبود بودجه از جمله موارد بی‌توجهی به توانمندسازی کارکنان است؛ ۳۱. تورم نیروی کار، نرخ بالای بیکاری و عدم ظرفیت‌سازی مانع توجه به توانمندسازی کارکنان مذکور است؛ ۳۲. هزینه‌بر بودن آموزش کارکنان در شرف بازنشستگی؛ فقدان شایسته‌سالاری مانع توانمندسازی است؛ ۳۴. بی‌اهمیتی به خبرگان از جمله موانع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است؛ ۳۵. اصلاح قوانین به‌کارگیری بازنشستگان از ضروریات توانمندسازی است؛ ۳۶. باید به اصلاح نظام اداری و رفع خلأ قانونی در سطح دولتی پرداخت؛ ۳۷. توجه به تفاوت‌ها و حساسیت در بدو استخدام؛ ۳۸. توجه و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی در طول استخدام؛ ۳۹. وجود برابری جنسیتی در سطح سازمانی؛ ۴۰. باید به شرایط جسمی فرد در این فرایند توجه شود؛ ۴۱. انتظارات درونی فردی مهم است.

سپس در اختیار تعداد ۲۴ مشارکت‌کننده گذاشته و از آنها درخواست شد تا بر پایه توزیع شبه‌نرمال، کارت‌ها را در نمودارها ارزش‌گذاری کنند. مشارکت‌کننده برای نشان‌دادن میزان موافقت و مخالفت خود با هر گزینه، آن گزینه (یا کارت موردنظر) را به ترتیب اهمیت روی طیفی در جدول قرار می‌دهد. جدول (۳) ترکیب ارزش‌گذاری کارت‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ترکیب ارزش گذاری کارت‌ها

توزیع پراکندگی از پیش تعیین شده (با ساختار)									
-۴	-۳	-۲	-۱	۰	+۱	+۲	+۳	+۴	رتبه طیف در ستون نمودار برای ارزش گذاری کارت‌ها
(۲)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۶)	(۵)	(۴)	(۲)	تعداد کارت‌ها در هر ستون

شکل جدول به دلیل اینکه توزیع اجباری بوده، متقارن است. مشارکت کنندگان برای عنوان کردن اندازه مخالفت و موافقت خود با هر گزینه، کارت مربوط به آن را روی طیفی در جدول می گذارند. به جدول نهایی، بعد از تکمیل ارزش گذاری کارت‌ها، نمودار کیو گفته می شود. بعد از تحلیل عاملی و دیدن ماتریس تحلیل عاملی، با هدف توضیح و تشریح عامل‌ها از نظر آماری، نمره‌ای که از جنبه موردنظر به هر عبارت یا کارت کیو تعلق می گیرد، احتساب می شود. با انجام این مراحل، جدول‌های «امتیازهای عاملی»^۱ تشکیل شده است که در خروجی نرم افزار وجود دارد. آلفای کرونباخ تحقیق که در جدول (۴) نشان داده شده است، بیانگر قابلیت اعتماد زیاد گزاره‌های کارت‌های کیو و نمودار کامل شده آنهاست که به وسیله مشارکت کنندگان ۹۳ درصد مشخص شده است. ضریب آلفای کرونباخ را می توان برای حجم نمونه کوچک (بین ۲۰ تا ۳۰ نفر) نیز استفاده نمود و اگر میزان آن از ۷۰ درصد بیشتر بود، یعنی پایایی پرسشنامه مطلوب است (حبیبی، ۱۳۸۶: ۱۱۰).

جدول ۴. آلفای کرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
۰/۹۳	۲۴

یافته‌های پژوهش

در گام پنجم، با توجه به بارهای عاملی و امتیازهای کسب شده و نیز در نظر گرفتن مصاحبه‌های نهایی، تأویل و تشریح غایی انجام شده است و عقاید و رأی‌ها در قالب مدل‌های ذهنی دسته‌بندی شده نمایان

شده‌اند. براساس هدف مطالعات کیو و ملاک قابل تفسیر بودن عامل‌ها، تعداد شش الگوی ذهنی درباره عوامل اثرگذار در توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی کشف و شناسایی شد که به دلیل دیدگاه همانند و تشابه نظرات، در دسته‌بندی‌های جداگانه قرار گرفته‌اند. در جدول (۵) تعداد مشارکت‌کنندگان هر مدل ذهنی در ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان داده شده است.

جدول ۵. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها (دسته‌بندی شش‌گانه مدل‌های ذهنی)

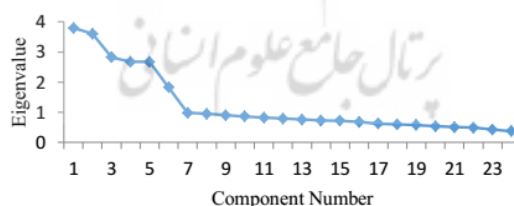
مشارکت‌کننده	عامل یا الگوی ذهنی					
	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	۰/۷۸۵					
۲						۰/۴۹۲
۳			۰/۷۳۶			
۴		۰/۶۴۸				
۵			۰/۶۲۴			
۶						۰/۸۴۲
۷		۰/۶۴۴				
۸					۰/۹۳۱	
۹					۰/۹۳۱	
۱۰		۰/۷۷۰				
۱۱		۰/۵۰۱				
۱۲		۰/۷۶۶				
۱۳				۰/۷۸۴		
۱۴	۰/۶۴۵					
۱۵		۰/۵۵۳				
۱۶				۰/۷۷۳		
۱۷	۰/۷۹۹					
۱۸					۰/۵۵۲	
۱۹	۰/۶۲۱					
۲۰	۰/۸۰۳					
۲۱			۰/۴۷۴			
۲۲			۰/۵۲۸			
۲۳			۰/۶۶۲			
۲۴						۰/۴۷۶

در جدول (۶) مقدار واریانس هر الگوی ذهنی و میزان ویژه آن مشخص شده است. از روش چرخش متعامد برای تحلیل نهایی بارهای عاملی منتج از نمودارها استفاده شده است.

جدول ۶. چرخش متعامد عامل‌ها

تعداد عامل یا الگوی ذهنی پژوهش	چرخش متعامد عامل‌ها		
	مقدار ویژه	درصد واریانس	درصد جمع تراکمی
دیدگاه ۱: هواخواهان راهکارهای روان‌شناختی	۳/۷۹۸	۱۵/۸۴۱	۱۵/۸۴۱
دیدگاه ۲: معتقدان به هموارسازی راه توانمندی	۳/۶۰۶	۱۵/۰۲۹	۳۰/۸۷۰
دیدگاه ۳: خوش‌بینان به قابلیت و توانایی‌ها	۲/۸۲۴	۱۱/۷۵۲	۴۲/۶۲۲
دیدگاه ۴: حامیان رفع موانع فردی و اجتماعی	۲/۶۷۳	۱۱/۱۳۴	۵۳/۷۵۶
دیدگاه ۵: ناقدان موانع سازمانی و حکومتی	۲/۶۶۹	۱۱/۱۲۲	۶۴/۸۷۸
دیدگاه ۶: طرفداران خلق فرصت	۱/۸۲۵	۷/۶۱۴	۷۲/۴۹۲

همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، اولین الگوی ذهنی بالاترین درصد از تغییرات یا واریانس را ۱۵/۸۴۱ را دارد. همچنین مقادیر ویژه، مقدار واریانس تبیین شده توسط هر مدل ذهنی را نشان می‌دهد و یکی از معیارهای پرکاربرد در مشخص کردن تعداد الگوهای ذهنی است که به آن معیار راکد نیز گفته می‌شود. در تحلیل عاملی مقدار ویژه برابر عدد یک است؛ بنابراین، مؤلفه‌های اصلی که مقدار ویژه آنان بالاتر از یک شده است، معنی‌دار هستند. مثل اولین الگوی ذهنی که بالاترین مقدار ویژه ۳/۷۹۸ دارد و به‌عنوان معنی‌دارترین الگوی ذهنی شناخته شده است. بنابراین، با عنایت به مقادیر مدل‌ها در جدول، هیچ‌کدام از آن‌ها از تحلیل کنار گذاشته نمی‌شود. در شکل (۱) نمودار سنگریزه عوامل نشان داده شده است، عامل‌های با مقادیر ویژه بالای یک یا همان عوامل اصلی کاملاً مشخص هستند.



شکل ۱. نمودار سنگریزه عوامل

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحلیل عاملی که بر پایه خروجی نرم‌افزار انجام شد، مقدار بارهای عاملی، مورد تطبیق و سنجش قرار گرفت و عامل‌های پراهمیت یا دیدگاه‌هایی که ارزش بیشتری دارند، احصا شدند. علاوه بر این، میزان ارتباط نظر هر شرکت‌کننده با عامل یا الگوی ذهنی که با آن منسوب شده، در جدول ماتریس چرخش یافته عامل‌ها مشخص شد. پس از پایان تحلیل عاملی، به تفسیر دقیق عامل‌ها پرداخته شد. با وجود تحلیل عاملی عادی که محقق با مراجعه بی‌واسطه به بارهای عاملی می‌تواند به تفسیر عامل‌ها بپردازد، در تحلیل کیو نمی‌توان به صورت مستقیم و بی‌واسطه از بارهای عاملی به این هدف رسید؛ زیرا بارهای عاملی ارتباط مصاحبه‌شوندگان را با عامل‌ها ارائه می‌دهند، درحالی‌که تفسیر عامل‌ها به مضمون و مفهوم عبارات بستگی دارد. امتیاز عاملی گزاره‌ها، رابطه بین مضمون گزاره‌ها و عامل‌ها را برقرار می‌کند و بدین‌گونه تفسیر عامل‌ها امکان‌پذیر می‌شود (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۹۵). براساس موارد یادشده و باتوجه به مضمون کارت‌هایی که در انتهای محدوده نمودار کیو (+۴ و -۴) قرار گرفته است و همچنین بر پایه نحوه ارزش‌گذاری کارت‌ها در نمودار تکمیل‌شده توسط مشارکت‌کنندگان و مصاحبه‌های پایانی، تحلیل و تفسیر نظر‌ها، اعتقادات و دیدگاه‌ها در هر الگوی ذهنی انجام شده است که عبارتند از:

دیدگاه ۱: هواخواهان راهکارهای روان‌شناختی

در این الگوی ذهنی، این باور وجود دارد که ابراز نیاز از سوی سازمان، رعایت احترام و پرستیز، حفظ روحیه و انگیزه و القای حس مؤثر بودن از راهکارهای ایجاد توانمندسازی در کارکنان در شرف بازنشستگی است. همچنین معتقدند واگذاری مسئولیت مدیریت دانش، واگذاری مسئولیت مشاوره، سپردن امور مطالعاتی به این قشر کارکنان، ارائه آموزش‌های روانی در راستای ایجاد آمادگی برای دوره جدید زندگی، از دیگر راهکارهای توانمندسازی در کارکنان در شرف بازنشستگی است. در این الگو مهم‌ترین دیدگاه و معنادارترین نظر‌ها درباره توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی وجود دارد؛ زیرا بیشترین مقدار ویژه ۳/۷۹۸ درصد و بالاترین میزان واریانس ۱۵/۸۴۱ درصد، از کل واریانس ۷۲/۴۹۲ درصد را به خود اختصاص داده است.

اگرچه در تحقیقات کوپچ و همکاران (۲۰۱۴)؛ دورگتته و دل‌اگلیو (۲۰۱۹) و علوی و همکاران

(۱۳۹۹) به حفظ روحیه و انگیزه و القای حس مؤثر بودن اشاره شده است، ولی مواردی نظیر ابراز نیاز از سوی سازمان، رعایت احترام و پرستیژ، واگذاری مسئولیت مدیریت دانش، واگذاری مسئولیت مشاوره و سپردن امور مطالعاتی به این قشر کارکنان از جمله وجه تمایز این تحقیق در مقایسه با تحقیقات موجود است.

دیدگاه ۲: معتقدان به هموارسازی راه توانمندی

اعضای این الگوی ذهنی بیشتر موافق با ایجاد فرصت حفظ زمینه کاری و انجام امور مطالعاتی، بهره‌گیری از روش‌های جدید آموزش، حمایت از افراد در شرف بازنشستگی، توجه به سلامت و درمان، ارتقای شغلی در سال‌های پایانی، قدرشناسی و ساعات کار محدود یا شناور، انجام دورکاری، پرداخت حقوق و مزایای کافی و اعطای تسهیلات هستند و تأکید می‌کنند که با ایجاد راهکارهای ساختاری موصوف توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی شکل می‌گیرد. در این مدل، عقاید و نظرات نسبت به سایر مدل‌ها (عامل ۳ تا ۶) اهمیت بیشتری برای شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی دارند؛ زیرا مقدار ویژه آن ۳/۶۰۶ درصد و میزان واریانس ۱۵/۰۲۹ درصد از کل واریانس ۷۲/۴۹۲ درصد را دارد.

در تحقیقات مختلف نظیر علوی و همکاران (۱۳۹۹)؛ بروگ و همکاران (۲۰۱۱)؛ باربوسا و همکاران (۲۰۱۶) و دورگنته و دل‌اگلیو (۲۰۱۹) به موضوعاتی مانند حمایت از افراد در شرف بازنشستگی، توجه به سلامت و درمان، پرداخت حقوق و مزایای کافی پرداخته شده است، اما اشاره به مواردی مثل ارتقای شغلی در سال‌های پایانی، قدرشناسی، ساعات کار محدود یا شناور و انجام دورکاری از جمله دستاوردهای این تحقیق است که در تحقیقات موجود به آنها پرداخته نشده است.

دیدگاه ۳: خوش‌بینان به قابلیت و توانایی‌ها

از دیدگاه این گروه برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، باید به قابلیت‌ها و توانایی‌هایی که در سطوح مختلف وجود دارد، توجه کرد. استفاده از دانش ضمنی و تجربه افراد مذکور، رفع موانع قانونی و استفاده از ظرفیت مشاوره‌ای آنان در سازمان می‌تواند از مصادیق استفاده از قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی باشد. همچنین این گروه

معتقدند که استفاده از متخصصان باتجربه در انواع آموزش‌های سازمانی نیز می‌تواند در این رابطه مؤثر باشد. در این مدل، نظرها و دیدگاه‌ها نسبت به مدل‌های دیگر (عامل ۱ و ۲) از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی برخوردار است؛ زیرا مقدار ویژه آن $2/824$ درصد و میزان واریانس $11/752$ درصد از کل واریانس $72/492$ درصد را دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش پارسا‌ضیابری و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

دیدگاه ۴: حامیان رفع موانع فردی و اجتماعی

در این الگو، اعضا بر این باورند که با رفع موانعی مثل مشکلات روحی، ناتوانی جسمی، بی‌انگیزگی برای خدمت، کم‌آبودن آموزش‌ها، عدم‌آشنایی با فناوری جدید (موانع فردی) و تضعیف روحیه از سوی جامعه و شرایط خانوادگی (موانع اجتماعی) می‌توان گام مؤثری در توانمندسازی این‌گونه افراد برداشت. اعضای این گروه موافقت می‌کنند که فرد و جامعه باید نسبت به رفع موانع فردی و اجتماعی در راستای توانمندسازی اقدام کنند. دیدگاه‌ها و نظریات این مدل نسبت به سایر مدل‌ها از ارزش و اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی برخوردار است؛ زیرا مقدار ویژه آن $2/673$ درصد و میزان واریانس $11/134$ درصد از کل واریانس $72/492$ درصد را دارد. این نتایج با تحقیقاتی نظیر باربوسا و همکاران (۲۰۱۶) و کجلا و مون (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد.

دیدگاه ۵: ناقدان موانع سازمانی و حکومتی

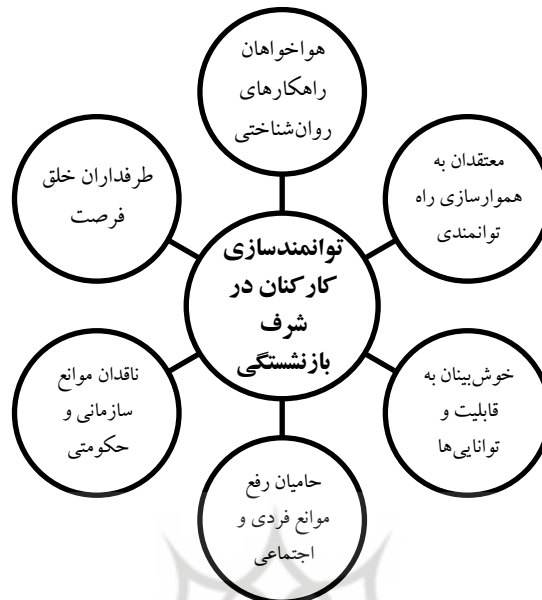
اعضای این گروه بر این نظرند که وجود موانع سازمانی و حکومتی همانند محدودیت‌های به‌کارگیری بازنشستگان، کمبود بودجه، تورم نیروی کار، نرخ بالای بیکاری، عدم ظرفیت‌سازی، هزینه‌برداشتن آموزش کارکنان در شرف بازنشستگی، فقدان شایسته‌سالاری و بی‌اهمیتی خبرگی از جمله موانع سازمانی و حکومتی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است. این گروه معتقدند که رفع موانع از سوی دولت و سازمان‌های بالادستی سبب تقویت عملکرد سازمان‌ها در زمینه توجه به کارکنان در شرف بازنشستگی می‌شود. در این مدل، عقاید و تفکرات نسبت به سایر مدل‌ها (عامل ۱ تا ۴) از اهمیت کمتری برای شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی برخوردار است؛ زیرا مقدار ویژه آن $2/669$ درصد و میزان واریانس $11/122$ درصد از کل واریانس $72/492$ درصد را به خود اختصاص داده است.

گرچه در تحقیق صفری (۱۳۸۰) به محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان و عدم ظرفیت‌سازی اشاره شده است، ولی اشاره به سایر موانع سازمانی و حکومتی توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی مثل فقدان شایسته‌سالاری و بی‌اهمیتی خیرگی و هزینه‌بر بودن آموزش کارکنان، از جمله مواردی است که در این تحقیق به صورت خاص مورد تأکید قرار گرفته است.

دیدگاه ۶: طرفداران خلق فرصت

اعضای این گروه معتقدند که برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی باید ضروریات یا به تعبیری دیگر پیش‌نیازهای آن فراهم شود؛ زیرا بدون فراهم کردن آنها امکان نیل به هدف از لحاظ منطقی ممکن نخواهد بود. آنان تأکید می‌کنند که مهم‌ترین پیش‌نیازهایی را که فقدانشان به متوقف شدن بحث توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در همان ابتدای کار منجر می‌شود، باید در سه بعد دولت یا حکومت، سازمانی و فردی جستجو کرد. جزئیات این ضروریات شامل اصلاح قوانین به کارگیری بازنشستگان، اصلاح نظام اداری و رفع خلأ قانونی در سطح دولتی، توجه به تفاوت‌ها، حساسیت در بدو استخدام، توجه و برنامه‌ریزی در طول استخدام و به کارگیری و برابری جنسیتی در سطح سازمانی و شرایط جسمی و انتظارات درونی در سطح فردی دانست. باتوجه به اینکه این مدل کمترین مقدار ویژه $1/825$ درصد و پایین‌ترین میزان واریانس $7/614$ درصد، از کل واریانس $72/492$ درصد را دارد، عقاید و نظریات طرفداران این مدل، از کمترین اهمیت نسبت به سایر الگوها (عامل ۱ تا ۵) برای شناسایی عوامل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی برخوردار است. به این عامل در پژوهش‌های گذشته پرداخته نشده است و از جمله دستاوردهای این تحقیق می‌باشد.

باتوجه به یافته‌های تحقیق، دیدگاه‌های متفاوتی به عنوان مدل‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان شناسایی شده‌اند که انواع مختلف تفکر و فهم و درک ذهنی آنان را نشان می‌دهد؛ بنابراین براساس بازنمایی مضمون و مفهوم دیدگاه‌ها، به نام‌گذاری و تحلیل هر الگوی ذهنی پرداخته شده است (شکل شماره ۲) و ذهنیت همه مشارکت‌کنندگان از نظر شباهت و تفاوت دیدگاه‌ها، به شش الگوی ذهنی احصا و تفکیک شده‌اند که باتوجه به ماتریس بارهای عاملی تدوین شده و تعداد افراد در هر ستون ماتریس مذکور و مقدار بار عاملی بر گرفته از نمودار تکمیلی آنان، مدل ذهنی اول، اهمیت بالاتری نسبت به سایر مدل‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان دارد و به عنوان الگوی ذهنی غالب مشخص شده است.



شکل ۲. دسته‌بندی الگوهای ذهنی

براساس نتایج پژوهش و نیز الگوی ذهنی کاوش‌شده دربارهٔ توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، موارد زیر در مرحلهٔ اجرا توصیه می‌شود:

- احترام، پرستیژ و روحیهٔ افراد در شرف بازنشستگی حفظ و از سوی سازمان‌ها به بودن آنها اعلام نیاز شود تا انگیزه‌شان بالا رود و احساس مؤثر بودن کنند. مسئولیت مدیریت دانش و مشاوره به آنان واگذار شود. همچنین لازم است به این قشر کارکنان امور مطالعاتی سپرده شود و در راستای ایجاد آمادگی برای دورهٔ جدید زندگی، به آنان آموزش‌های روانی داده شود؛
- برای افراد در شرف بازنشستگی از روش‌های جدید آموزش استفاده شود. از آنان حمایت و به سلامت و درمانشان توجه شود. در سال‌های پایانی ارتقای شغلی یابند. از آنان قدرشناسی شود، ساعات کاری‌شان محدودتر گردد و به آنها حقوق و مزایای مکفی پرداخت و تسهیلات اعطا شود؛
- از دانش ضمنی و تجربهٔ افراد مذکور و همچنین از متخصصان باتجربه در انواع آموزش‌های سازمانی استفاده شود؛

- موانع فردی مثل مشکلات روحی، ناتوانی جسمی، بی‌انگیزگی برای خدمت، کم‌اثربودن آموزش‌ها، عدم‌آشنایی با فناوری جدید و موانع اجتماعی مانند تضعیف روحیه از سوی جامعه و شرایط خانوادگی برطرف شود؛

- موانع سازمانی و حکومتی در زمینه توجه به کارکنان در شرف بازنشستگی از سوی دولت و سازمان‌های بالادستی برطرف شود؛

- قوانین به‌کارگیری بازنشستگان و نظام اداری اصلاح و خلأ قانونی در سطح دولتی در راستای استفاده از ظرفیت مشاوره‌ای آنان در سازمان برطرف شود.

برای انجام تحقیق‌های آینده در راستای این پژوهش، پیشنهاد می‌شود نکات زیر نیز مورد ملاحظه قرار گیرند:

الف) بازآفرینی یا توسعه یافته‌های تحقیق در انواع سازمان‌های دیگر با به‌کارگیری روش‌شناسی کیو؛

ب) تهیه معیار و شاخصی فراخور الگوهای ذهنی گفته‌شده و تدوین پیمایشی به منظور تحلیل خوشه‌ای، از منظر کارکنان سازمان مورد مطالعه؛

ج) انجام مطالعات مبتنی بر رهیافت اثبات‌گرایی برای بسط نتایج به دست آمده.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- احمدی، پرویز؛ صفری کهره، محمد و نعمتی، سمیه (۱۳۹۸)، **مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)**، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵)، **توانمندی کارکنان**، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پالیزی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- پارسا ضیابری، لیلا؛ اعتباریان، اکبر؛ هادی پیکانی، مهربان و زمانی مقدم، افسانه (۱۳۹۷)، **تدوین مدل مدیریت بازنشستگی با رویکرد ترکیبی (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)**، فصلنامه علمی - پژوهشی **مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت**، ۹(۳۶): ۷۴-۴۱.
- حیبی، آرش (۱۳۸۶)، **آموزش SPSS**، تهران: نشر الکترونیک پارس مدیر.
- حیب پورگنابی، کرم (۱۴۰۰)، **اثربخشی خدمات اجتماعی و فرهنگی صندوق بازنشستگی کشوری بر کیفیت زندگی بازنشستگان**، تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ بازرگان، عباس؛ طاهرپور کلاتری، حیب‌الله و زاهدی، محمد (۱۳۹۸)، **مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های بخش دولتی ایران**، فصلنامه **مطالعات رفتار سازمانی**، ۳(۳۱): ۳۷-۱.
- خوشگویان‌فرد، علی‌رضا (۱۳۸۶)، **روش‌شناسی کیو**، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات سازمان صداوسیما.
- دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب و شیخها، روزبه (۱۳۹۲)، **روش‌شناسی کیو، شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش**، تهران: انتشارات صفار.
- زنجری، نسیم (۱۳۹۷)، **سالمندی خوب: مروری بر مفاهیم و ابعاد خوب پیرشدن**، تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- سلطانی، ایرج و روحانی، عباس (۱۳۸۰)، **راهکارهای غنی‌سازی فرایند روانی اجتماعی بازنشستگان**، **مدیریت دولتی**، ۱۴(۵۱): ۴۶-۳۷.
- سیدنقوی، میرعلی؛ غلامزاده جفره، مهدیه؛ واعظی، رضا و قربانی‌زاده، وجه‌اله (۱۳۹۷)، **الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل تم**، پژوهش‌های **مدیریت عمومی**، ۱۱(۴۰): ۷۸-۵۳.

صفری، جلیل (۱۳۸۷)، بحران‌های بازنشستگی کارکنان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، *فصلنامه حصون*، ۳ (۱۷): ۱۴۹-۱۷۸.

علوی، زهره؛ علی‌پور، فردین و رفیعی، حسن (۱۳۹۹)، مسائل روانی و اجتماعی بازنشستگی در ایران: یک مطالعه کیفی، *فصلنامه سالمند*، ۱۵ (۴): ۳۹۶-۴۰۹.

فضائلی، امید؛ ایمانی‌فر، ساره و حیدری، الهام (۱۳۹۹)، اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان و سازمان از طریق ایجاد انگیزه و خلاقیت، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی*، تهران.

گودرزی، اکرم و گمینیان، وجیهه (۱۳۸۱)، اصول، مبانی و نظریه‌های جو و فرهنگ سازمانی، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.

موسایی، میثم (۱۳۸۳)، آثار اجتماعی و روحی بازنشستگی اعضای هیئت علمی: مورد مطالعه در دانشگاه تهران، *مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، ۶۲ (۳۶): ۱۵۷-۱۸۰.

نیک‌اخلاق، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۳۹۷)، توانمندسازی منابع انسانی پیش‌نیاز تحقق اقتصاد مقاومتی در صنعت برق ایران، *اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد با رویکرد اقتصاد مقاومتی*، مشهد.

وند زندن، جیمز ویلفرید (۱۳۷۸)، *روان‌شناسی رشد*، ترجمه حمزه گنجی، تهران: نشر بعثت، چاپ سوم.

یوسف‌زاده، ایمان؛ اسحق‌گرگی، معصومه و زمان‌شعار هریس، الهام (۱۳۹۸)، *خدمات اجتماعی و بازنشستگی: مطالعه موردی کشورهای موفق*، تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.

Ahun, F., Mensah, R.O., Acheampong, J.W., Gordon, S.N., & Turkson, L. (2021). Perceived Consequences of Improper Pre-Retirement Planning of Employees at the Timber Industry Development Division, Forestry Commission, Takoradi, Ghana, *Dutse. International Journal of Social and Economic Research*, 6(1): 179-187.

Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., & Cordingley, L. (2008). QMethodology in Nursing Research. *Western journal of nursing research*, 30(6): 759-773.

Alhozi, N., Al Hawamdeh, N., & Al-Edenat, M. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan. *Journal of International Business Research*, (2)14: 90-101.

AlKahtani, N.S., Iqbal, Sh., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S.A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, (3)11: 813-822.

Barbosa, L.M., Monteiro, B., & Murta, S.G. (2016). Retirement adjustment predictors-A systematic review. *Work, Aging and Retirement Journal*, 2(2): 80-262.

- Brough, P., Johnson, G., Drummond, S., Pennisi, S., & Timms, C. (2011). Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, 30(2): 105-126.
- Brown, S. R. (1997). **The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences, Red at the British Psychological Society Symposium on, A Quest for a Science of Subjectivity: The Lifework of William Stephenson**. England: University of London.
- Creswell, J. W. (2012). **Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches (4th ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Department of Economic and Social Affairs. (2017). **World Population Ageing, Population Division, New York: United Nations**. Available at: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf.
- Durgante, H., & Dell'Aglia, D.D. (2019). Multicomponent positive psychology intervention for health promotion of Brazilian retirees: A quasi-experimental study. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 32(1): 6-38.
- Estrada, J. (2020). Retirement Planning: From Z to A. **The Journal of Retirement**, 8(2): 8-22.
- Fan, L., Stebbins, R., & Kim, K.T. (2021). Skint: Retirement? Financial Hardship and Retirement Planning Behaviors. **Journal of Family and Economic Issues**, (1): 1-14.
- Ibrahim, A. M. (2020). Psychological empowerment and organizational commitment among employees in the lodging industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, (3)19: 277-295.
- Itika, J. S. (2011). **Fundamentals of Human Resource Management**. Leiden: African Studies Centre.
- Kanooni, A. (2005). **The Employee Empowerment in Information Technology Department**. Capella University: COMP8004 – Managing and Organizing People.
- Kojola, E., & Moen, P. (2016). No more lock-step retirement: Boomers' shifting meanings of work and retirement. **Journal of Aging Studies**, 36(3): 59-70.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers, **The International Journal of Human Resource Management**, 15(25): 2192–2212.
- Mahmoud, A. B., Sitladin, M., Tehseen, S., Fuxman, L., Reisel, W. D., Purkayastha, H., & Grigoriou, N. (2020). Job satisfaction as a mediator between performance appraisal effectiveness and organisational outcomes in the Caribbean. **BAM2020 Conference**, Alliance Manchester Business School.
- Maiorano, D., Shrimankar, D., Thapar-Björkert, S., & Blomkvist, H. (2021). Measuring empowerment: Choices, values and norms. **Journal of World Development journal**, (2021)138. Available at: www.elsevier.com/locate/worlddev.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. **Management Science Letters**, 9(6), 771-786.

- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. **International Journal of Human Resource Studies**, 4(1): 189-203.
- Naghavi, M.S., Jofreh, M.G., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2019). Empowerment of the professional ageing workforce: a review and development of a model. **European J. International Management**, (2)13: 269-286.
- Narayan, D. (2006). **Measuring empowerment, cross- disciplinary perspectives**. Washington, D. C: The Worth Bank.
- Sandra .M, Malin Karlsson, Asa Fast-Berglunda & Ida .H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases, Variety Management in Manufacturing. **The 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems, USA**.
- Seidl, J., Neiva, E.R., Noone, J.H., & Topa, G. (2021). Process of Retirement Planning Scale: Psychometric Properties of the Complete and Short Spanish Versions. **Work, Aging and Retirement**, 7(2): 154-165.
- Tielen, M., Staa, A., Jedeloo, S., & Weimar, W. (2008). Q-methodology to identify young adult renal transplant recipients at risk for nonadherence. **Transplantation**, 85 (5): 700-706.
- Vries ,M.K. (2003). The retirement syndrome: The psychology of letting go. **European Management Journal**, (6)21: 707-716.
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. **Journal of Applied Psychology**, 104(2): 229-246.
- West, J. (2014). **5 Key Factors That Affect Your Employees' Productivity**. National Business Research Institute, Available at: <http://blog.doostang.com>.

