

فصلنامه تعالی منابع انسانی، دوره سوم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۱

## طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی (مورد مطالعه: صنعت برق ایران)

محمدرسول تحفه<sup>۱</sup>، شمس السادات زاهدی<sup>۲</sup>، محمد منتظری<sup>۳</sup>، علی یعقوبی پور<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۹

### چکیده

بازنشستگی در مرحله‌ای از چرخه زندگی اتفاق می‌افتد که ظرفیت سازگاری افراد با شرایط جدید زندگی، به دلیل کاهش در سرمایه‌ها و منابع شخصی محدود می‌شود. وقتی که در آستانه بازنشستگی فرد برای وی برنامه‌ریزی شود، او به راحتی با آن روبه‌رو می‌شود، در این راستا یکی از اقداماتی که می‌تواند توسط سازمان‌ها انجام شود توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی است. از این رو هدف اصلی این تحقیق، شناسایی سازوکارهای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی و روابط میان آن‌ها و در نهایت ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران می‌باشد. با توجه به ماهیت موضوع، پژوهش حاضر با استفاده از روش تحقیق کیفی و با استراتژی داده بنیاد انجام گرفت. داده‌های تحقیق، پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان صنعت برق که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، تحلیل گردید که در مجموع تعداد ۳۵۷ کد، ۷۰ مفهوم و ۱۸ مقوله شناسایی شد. پس از کدگذاری باز، از میان تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری تدوین شد که براساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی (مهیا سازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی)، مقوله محوری (اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی)، بستر (عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی)، شرایط مداخله‌گر (عوامل بازدارنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی)، راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی و پیامدها مشخص گردید. در ادامه با پی‌ریزی کدگذاری انتخابی، اجزای مدل پژوهش بررسی و شرح داده شد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، کارکنان در شرف بازنشستگی، صنعت برق، روش داده بنیاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

شاغل در شرکت توزیع نیروی برق استان فارس

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) [montazer56@yahoo.com](mailto:montazer56@yahoo.com)

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، سیرجان، ایران.

## مقدمه

بدون شک سرمایه اصلی کلیه سازمان‌ها را منابع انسانی آن سازمان تشکیل می‌دهد. از آنجایی که انسان نیز یکی از محورهای توسعه می‌باشد، مدیران بایستی به دنبال اهداف توسعه منابع انسانی باشند (باباتوند و همکاران، ۲۰۲۲). امروزه همه کشورهای دنیا، به‌خصوص کشورهای پیشرفته، توسعه و پیشرفت فزاینده و سریع خود را ناشی از استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی و کارکنان خود می‌دانند (ساماریونو، ۲۰۲۲). هرچند که تا مدت‌ها پیش در سازمان‌ها، اهمیت نیروی انسانی، به عنوان مهم‌ترین عامل، مورد توجه کارفرمایان و مدیران قرار نگرفته بود، ولی امروزه اکثر کشورهای جهان، به‌خصوص کشورهای پیشرفته، توسعه و پیشرفت خود را ناشی از استفاده بهینه و مطلوب از عامل انسانی می‌دانند. پس باید به نیازهای کارکنان که به عنوان سرمایه‌های سازمان از آن‌ها یاد می‌شود، توجه داشت تا آنان نیز از تمام نیرو و توان خود برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌گیرند (آخرین و همکاران، ۱۴۰۰؛ الکراشه و همکاران، ۲۰۲۲).

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند به همان اندازه که دوران استخدام، رشد و توسعه کارکنان برای سازمان‌ها مهم است، مراحل رسیدن به مرز پایان عمر کاری نیز باید مورد توجه گیرد. بازنشستگی مرحله مهمی از زندگی کاری انسان است و همان‌گونه که برای بهبود زندگی کاری کارکنان مطالعه و پژوهش می‌شود، باید برای مراحل پایانی و بعد از آن نیز تحقیق شود (ایتیکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۲-۳؛ میتساکیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ انجل اسپرگرو<sup>۶</sup> همکاران، ۲۰۲۲). به نظر می‌رسد، بازنشستگی منجر به ایجاد مشکلات روحی و روانی و بروز تبعات ناگوار اجتماعی، اقتصادی و روحی زیادی برای سالمندان می‌شود. بنابراین چگونگی واکنش فرد و همچنین توانایی‌هایش در کنار آمدن رضایت‌مندانه با این مسأله اساسی، تأثیر فراوانی در سلامتی جسمی و روانی وی دارد (زنجری، ۱۳۹۷: ۱؛ گالگو لوسادا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲).

بر اساس مشاهدات اولیه به نظر می‌رسد، بازنشستگی باعث ایجاد شوک روحی و روانی و بروز تبعات ناگوار اجتماعی، اقتصادی و روحی زیادی برای سالمندان می‌شود. بنابراین چگونگی واکنش فرد و همچنین توانایی‌هایش در کنار آمدن رضایت‌مندانه با این مسأله اساسی، اثر فراوانی در سلامتی وی دارد (زنجری، ۱۳۹۷: ۱؛ گالگو لوسادا، ۲۰۲۲). معمولاً در سازمان‌ها افراد با نزدیک شدن به مرحله بازنشستگی دچار چالش‌های سازمانی مثل حذف شدن از تیم‌ها و کارگروه‌های تخصصی، عدم برخورداری از ارتقاء شغلی، کم‌توجهی، کاهش ساعات آموزش و... می‌گردند و تنش‌های فردی مثل ترس کم شدن روابط اجتماعی، کاهش حقوق و مزایا و حتی سرگرمی‌ها و... نیز بر این چالش‌ها می‌افزاید و این موضوع می‌تواند باعث ایجاد بی‌انگیزگی در فرد شده و علاوه بر پائین آوردن راندمان کاری، سال‌های پایانی کار را به سال‌های ناخوشایند زندگی کاری تبدیل نموده و در نتیجه فرد شروع به لحظه شماری برای رسیدن به پایان کار

<sup>1</sup> Babatunde

<sup>2</sup> Sumaryono

<sup>3</sup> AL-khrabsheh

<sup>4</sup> Itika

<sup>5</sup> Mitsakis

<sup>6</sup> Engelsberger

<sup>7</sup> Gallego-Losada

می‌کند؛ چراکه می‌اندیشد سازمان او را رها کرده است. از طرف دیگر سازمان‌ها بالاترین میزان حقوق و مزایای پرداختی به یک فرد را در سال‌های پایانی کار به وی می‌پردازند و در مقابل انتظار دارند با توجه به این که وی تصدی یک پست سازمانی را برعهده دارد وظایف خود را به‌خوبی انجام دهد. این موارد نشان‌دهنده این مطلب است که فرد و سازمان با نارضایتی از یکدیگر وارد یک بازی باخت-باخت شده‌اند؛ و می‌توان گفت، فرایند حفظ و نگهداشت نیروی انسانی تا پایان دوره خدمت، ضعیف می‌باشد و کارمند در سال‌های پایانی کار به حال خود رها می‌شود. از سویی دیگر، بخشی از اقدامات سازمان در مقابل فرد، توانمندسازی وی است و اقدام در این راستا اتخاذ راهبردی برد-برد محسوب می‌گردد.

بنابراین با بررسی‌های به‌عمل آمده مشخص گردید که امروزه کارکنان مسن<sup>۱</sup> و برنامه‌ریزی برای بازنشستگی و توانمند نمودن آن‌ها به یکی از دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و مورد توجه جدی صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته اما اکثر سازمان‌ها از این موضوع غافل هستند و کمتر کار پژوهشی به موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته و در عمل نیز اقدامی برای آماده‌سازی افراد برای مواجهه با بازنشستگی صورت نگرفته است (ایران‌زاده و بابایی‌هروی، ۱۳۹۲؛ فرتوک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳؛ حسینی و همکاران ۱۳۹۵؛ نصرتی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ علوی و همکاران، ۱۳۹۹؛ حبیب‌پورگتابی، ۱۴۰۰؛ دورگنده و دل‌اگلیو<sup>۲</sup> ۲۰۱۹؛ ابرهارت<sup>۳</sup> و همکاران؛ ۲۰۲۲ گرودم و کیترودم<sup>۴</sup>؛ ۲۰۲۱؛ کیم<sup>۵</sup>؛ ۲۰۲۲؛ کت‌کیو<sup>۶</sup>؛ ۲۰۲۲).

برای حل این مسأله می‌توان به مطالعه در مورد چگونگی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخت تا از طرفی آمادگی لازم برای فرد جهت مواجهه با چالش‌های ناشی از بازنشستگی و دوران پس از آن کسب شود و از سوی دیگر سازمان نیز از حضور افراد با تجربه و اشخاصی که در شرف بازنشستگی هستند منتفع گردد. در این میان نقش تحقیقات دانشگاهی در انجام این مطالعه، بسیار برجسته است. به‌دیگرسخن، با آگاهی از سازوکارهای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی و روابط میان آن‌ها می‌توان الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی را شناسایی و ترسیم کرد. حال آن‌که علی‌رغم وجود الگوهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در ادبیات حوزه مدیریت رفتار سازمانی، این تحقیق با رویکرد مدیریت بازنشستگی به مفهوم توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته و به دنبال ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق با رویکرد تجویزی می‌باشد. بنابراین با توجه به این که براساس جستجوی صورت گرفته، تاکنون چنین الگوی تجویزی در تحقیقات وجود نداشته، از روش داده‌بنیاد استفاده شده است. از طرفی براساس مشاهدات و بررسی‌های اولیه، مشخص گردید در صنعت برق ایران نیز تحقیق خاصی در مورد توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی انجام نشده است، بنابراین

<sup>1</sup> Older Workers

<sup>2</sup> Durgante & Dell'Agllo

<sup>3</sup> Eberhardt

<sup>4</sup> Grodem & Kitterod

<sup>5</sup> Kim

<sup>6</sup> Ketkaew

تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران می‌تواند مبنای جدیدی برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در این حوزه به‌دست دهد؛ چراکه صنعت مذکور علاوه بر پراکندگی شرکت‌های زیرمجموعه آن در سطح کشور به‌صورت فراگیر، با دارا بودن بیش از ۳۹۰۰۰ نفر نیروی انسانی، به عنوان یک صنعت زیربنایی شناخته می‌شود، بنابراین کارکنان آن شایسته توجه در حوزه توانمندسازی می‌باشند.

از این رو مسأله اصلی تحقیق حاضر که با رویکرد داده بنیاد انجام شده، این است که سازوکارهای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران کدامند؟ و چه روابطی میان آن‌ها وجود دارد؟

همچنین در این تحقیق تلاش می‌شود تا سوال‌های اصلی و فرعی زیر مورد بررسی قرار گرفته و پاسخ مناسبی به آن‌ها داده شود:

– الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران چیست؟

– عوامل و اجزای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران کدامند؟

– چه روابطی میان این عوامل و اجزاء وجود دارد؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### بخش اول: بازنشستگی

در قلب مباحث مربوط به تأمین اجتماعی و مستمری‌های بازنشستگی در کشورهایی که با سالخوردگی جمعیت مواجه‌اند، سه نکته وجود دارد که سیاست‌گذاران [در تعریف بازنشستگی] با آن‌ها روبه‌رو هستند. نکته اول این که کیفیت و امید به زندگی در سال‌های اخیر تفاوت چشمگیری داشته و بالاتر رفته است (آیین و وایوپل، ۲۰۰۲) و اخیراً محققان دانشگاهی از جمله کونتیس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) این روندها را تأیید و اذعان کردند که شتاب قابل ملاحظه‌ای در کاهش مرگ و میر رخ داده است. علاوه بر این پژوهش‌هایی توسط سازمان ملل و سایر سازمان‌های اجتماع‌محور انجام گرفته‌اند که نشان می‌دهند این روند به‌زودی متوقف نخواهد شد (حبیب‌پور گتایی، ۱۴۰۰، ص ۳۹). نکته دوم که نقش مهمی بازی می‌کند، خطاهایی است که در قضاوت‌ها و برنامه‌ریزی رخ می‌دهند. همان‌گونه که آیین و وایوپل (۲۰۰۲) اشاره می‌کنند، «به موازات بالاتر رفتن امید به زندگی، محققان از پیش‌بینی این افزایش در آینده ناتوان هستند». نکته سوم این واقعیت است که امید به زندگی به‌عنوان یک مؤلفه، تحت تأثیر عملکرد جنسیتی، آموزشی و سبک زندگی و از یک کشور به کشور دیگر متفاوت است. تنوع در سبک زندگی سلامت‌محور و سال‌های زندگی ناتوانی نیز در این حوزه مهم هستند (مارای<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵).

موارد فوق به‌طور طبیعی مفهوم بازنشستگی را تحت تأثیر قرار داده‌اند و از این رو «مفهوم بازنشستگی»

<sup>1</sup> Oeppen & Vaupel

<sup>2</sup> Kontis

<sup>3</sup> Murray

به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های تأمین اجتماعی، تحت تأثیر جریان‌های اجتماعی و سیاسی دائم دچار بی‌قراری و ازجاشدگی قرار گرفته است (فرتوک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۶). در قانون تأمین اجتماعی بازنشستگی به معنای اشتغال‌نداشتن بیمه‌شده به کار به سبب رسیدن به سن بازنشستگی در قانون تعریف شده است. به تعبیر دیگر، بازنشستگی شرایطی است که در آن توان کاری فرد به صورت قابل توجهی کاهش می‌یابد؛ یعنی قدرت و توانایی سابق برای فعالیت را از دست می‌دهد و به حمایت‌هایی برای ادامه زندگی نیاز دارد (فرتوک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۹).

ویند میل از منظر اجتماعی به بازنشستگی می‌پردازد. از نظر او بازنشستگی به معنای از دست دادن جایگاه است؛ به این معنا که فرد احساس می‌کند برای جامعه یک عضو مفید نیست، حس هدفمندی خود را از دست می‌دهد و به بخشی از «پایان دریافت» جامعه تبدیل می‌شود (حبیب‌پور گنابلی، ۱۴۰۰: ۴۰). افزون‌براین، بازنشستگی حالتی ذهنی است که افراد خود را یک بازنشسته می‌بینند. تعریف ذهنی [روانشناختی] از بازنشستگی می‌تواند در بین افراد دلالت‌های متفاوت داشته باشد. «برای برخی افراد شاغل، بازنشستگی فرصتی است برای آزادی از مسئولیت‌پذیری و فشارهای کاری. در اینجا انتقال به مرحله دیگری از زندگی مطرح است، فرصتی برای تفریح و مسافرت تا فرد به توسعه فعالیت‌های ذهنی و جسمی خود بپردازد» بولی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) می‌گوید که بازنشستگی یک رویداد و یک حالت هستی است که در مرحله خاصی از زندگی رخ می‌دهد و فرد وارد مرحله جدیدی از زندگی خود می‌شود. به تاسی از دانش‌پژوهان و استون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) می‌توان بازنشستگی را این گونه تعریف کرد: «شرایطی که فرد هنگام ترک بازار کار به آن می‌رسد و درآمد بازنشستگی دریافت می‌کند (بازنشستگی خصوصی، دولتی و غیره). به نظر می‌رسد بازنشستگی هنگامی حاصل می‌شود که حداقل یک سال از پایان بازار کار یک فرد بگذرد و در این مدت درآمد بازنشستگی دریافت کرده باشد و قبل از پایان بررسی به بازار کار بازنگردد (عمادی و نصرافهانی، ۱۳۹۷، ص ۳۲).

در مجموع در یک تعریف معیار می‌توان بازنشستگی را این گونه تعریف کرد:

شرایطی که در آن فرد بعد از ۳۰ سال فعالیت مستمر و اشتغال تمام‌وقت به سنی رسیده است که از نظر جسمی توان ادامه فعالیت ندارد و مستلزم این است که از بازار کار خارج شود؛ لذا از نظر درآمدی به دولت یا بخش خصوصی وابسته است. این منبع درآمدی از محل پس‌اندازهایی تأمین می‌شود که در سن فعالیت و نیز با کمک دولت و بخش خصوصی اندوخته است (حبیب‌پور گنابلی، ۱۴۰۰: ۴۵).

### پیامدهای بازنشستگی

به منظور بررسی پیامدهای چندجانبه بازنشستگی آن‌ها را در چند مؤلفه اساسی به تفکیک بررسی کردیم. این امر هم امکان نگاه تحلیلی بهتری برای ما فراهم می‌سازد و هم از اختلال مفهومی می‌کاهد. البته لازم

<sup>1</sup> Windmill

<sup>2</sup> Receiving End

<sup>3</sup> Bowlby

<sup>4</sup> Deschênes & Stone

است که اشاره کنیم پیامدهای بازنشستگی می‌توانند هم مثبت و هم منفی باشند و افزون‌براین اثرات متقابل داشته باشند. همچنین ممکن است بازنشستگی هم‌زمان پیامدهای جسمی و روانی خاصی بر بازنشسته تحمیل کند. برای مثال (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱) استدلال می‌کنند افزایش مشکلات اقتصادی، کاهش منزلت اجتماعی، نقصان سلامتی و از کارافتادگی، افزایش اوقات فراغت و بیکاری، فشارهای روحی و روانی از پیامدهای بازنشستگی هستند یا اونی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اظهار می‌دارد که بازنشستگی با پیامدهای روانی و روحی از جمله استرس و اضطراب، کاهش تعاملات اجتماعی، کاهش امنیت مالی و از بین رفتن انسجام اجتماعی بازنشستگان همراه است و علاوه‌براین «تأثیر زیادی بر جنبه‌های مختلف زندگی مانند وضعیت مالی، اختصاص زمان، روابط اجتماعی و همچنین وضعیت جسمی و روحی دارد» (بونسانگ و کلین، ۲۰۱۱).

پدیده بازنشستگی و تغییرات زیستی و اجتماعی ناشی از آن به‌طور طبیعی موجب اختلال در کارکرد اندام‌های مختلف بدن و ناتوانی تدریجی در انجام‌دادن و اداره امور شخصی و ایفای نقش اجتماعی فرد سالمند می‌شوند که تأثیر این نارسایی‌ها در بُعد اجتماعی زندگی سالمندان بارزتر است؛ به‌طوریکه محدود شدن شبکه ارتباطات شخصی را می‌توان برآیند این عوامل دانست. این در حالی است که بُعد اجتماعی زندگی تأثیری بسزا در سلامت به‌صورت عام و کیفیت زندگی به‌طور خاص دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

از آن‌جا که گذار به بازنشستگی به معنای ازدست‌دادن بسیاری از نقش‌های اجتماعی است، برخی از جامعه‌شناسان نظریه فقدان تعهد را مطرح کرده‌اند که براساس آن افراد بازنشسته پایگاه اجتماعی خود را به دلیل ازدست‌دادن نقش‌های اجتماعی از دست می‌دهند و درنهایت از جامعه کناره‌گیری می‌کنند. در فضاهای اجتماعی که نگرشی منفی به سالمندی وجود دارد و بازنشستگی آغاز این دوره است، نهادهای دیگری به منظور شبکه تعاملی و ارتباطی جدید برای فرد وجود ندارد و او با ازدست‌دادن شغل خود از شبکه ارتباطی اش جدا می‌شود که در این صورت وضعیتش بحرانی‌تر می‌شود» (نصرتی‌نژاد، ۱۳۹۷، ص ۱۹).

### بخش دوم: 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 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<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). به‌عبارت‌دیگر در هر کسب‌وکاری، توانمندسازی مؤلفه‌ای مهم برای رسیدن به نتایج مؤثر، بهره‌وری و توسعه

<sup>1</sup> Oniye

<sup>2</sup> Bonsang & Klein

<sup>3</sup> Wang

است (الحوزی 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 جست‌وجو 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، ۲۰۰۶: ۲۰۵؛ چن و زورلو، ۲۰۲۲). توانمندسازی به معنی القا و وارد نمودن نیرو در کارمند توسط سازمان است، به گونه‌ای که احساس نیروی شخصی کارمند را افزایش بخشد (گیسler، ۲۰۰۵). توانمندسازی فرایندی است که توان کارکنان را برای حل مشکل بالا می‌برد و بینش اجتماعی و سیاسی آن‌ها را افزایش می‌دهد و همچنین در زمینه شناسایی و در کنترل قراردادن عوامل محیطی کمک به آنان می‌کند و به طور کلی موجب توسعه افراد می‌شود (کارترایت، ۲۰۰۲: ۶). توانمندسازی در کار عبارت است از فرایند بالابردن توان فرد و تواناسازی وی در خودکنترلی عواطف و ادراکات و اعتماد به نفس که به همان نسبت سازمان او را توسعه می‌دهد. این فرایند از راه ساختارهای فراشناختی مانند مناعت طبع و کارآیی، تعدیل می‌شود و شاید به نتایجی مثل بهره‌وری و رضایت منتهی شود. 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<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

مایلد و داستور (۲۰۰۴)، توانمندسازی را سهیم شدن در قدرت و توزیع آن می‌دانند و اذعان می‌دارند شامل قضاوت یا ارزش کار، شایستگی یا توانایی انجام کار، استقلال رأی و همچنین توانایی تأثیر بر عارضه‌های سازمانی می‌شود. به زعم کانونی (۲۰۰۵) دو اندیشه درباره توانمندسازی وجود دارد که یکی را رابینز در سال ۲۰۰۵ و دیگری را توماس و ولتهاوس<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۰ مطرح کرده‌اند. در دیدگاه اول که کارکردی است، توانمندسازی، اعتماد کردن و قدرت بخشیدن به کارکنان طبقات پایین سازمان برای تصمیم گرفتن و تقویت تصمیمات اتخاذ شده و به نوعی مدیریت مشارکتی تعریف می‌شود و در نظریه بعدی توانمندسازی مفهومی انگیزشی شناختی دارد.

### ضرورت توانمندسازی کارکنان

در حال حاضر باید به توانمندسازی کارکنان به عنوان راهبرد افزایش بهره‌وری در راستای بقای سازمان

<sup>1</sup> Alhozi

<sup>2</sup> Narayan

<sup>3</sup> Chen & Zurlo

<sup>4</sup> Geisler

<sup>5</sup> Cartwright

<sup>6</sup> Sandra

<sup>7</sup> Thomas & Velthouse

نگاه کرد و به همین دلیل به یکی از مهم‌ترین مسائل سازمان تبدیل می‌شود و دولت‌ها نیز بایستی برای شناسایی فرصت‌های توانمندسازی به سازمان‌ها کمک کنند (ادلیا و اسلمی، ۲۰۲۲). کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها و کیفیت بالا هستند (میرا و همکاران، ۲۰۱۹). کارکنان توانمند به سازمان‌های خود متعهد هستند؛ زیرا سازمان‌ها به آن‌ها شغل می‌دهند، توانمند می‌سازند و با آن‌ها رفتار عادلانه می‌کنند (محمود و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این مشاهده شده است که توانمندسازی به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود و رضایت شغلی به‌طور قابل توجهی واسطه رابطه بین توانمندسازی و تعهد سازمانی است (الکتهانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

از سوی دیگر بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، محیط شغلی توانمند، یکی از راه‌های مؤثر شناخته‌شده 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، ۱۳۷۵، ص ۵۸؛ فضائی و همکاران، ۱۳۹۹).

### بخش سوم: پیشینه

#### پیشینه تحقیقات انجام‌شده در ایران

با افزودن قید در شرف بازنشستگی به موضوع توانمندسازی کارکنان، پیشینه آثار پژوهشی انجام‌شده محدود می‌شود. تاکنون در ایران کمتر پژوهش مدون قابل توجهی از سوی مراکز علمی - پژوهشی یا اداری - اجرایی برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق انجام شده و در خارج از کشور نیز به‌صورت محدود به موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی پرداخته شده است؛ اما با تعمیم موضوع مورد بررسی به حوزه‌های کلی‌تر، پژوهش‌هایی انجام شده که برخی از آن‌ها به شرح زیر است:

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 داده‌است. 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 در هنگام

<sup>1</sup> Edelia & Aslami

<sup>2</sup> Mira

<sup>3</sup> Mahmoud

<sup>4</sup> AlKahtani



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. پارسا‌ضیابری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان تدوین مدل مدیریت بازنشستگی با رویکرد ترکیبی در بانک رفاه کارگران، ابعاد و مولفه‌های مدل برای هر سه مرحله نزدیک به بازنشستگی (شامل: نگرانی‌ها، امیدها، انتظارات)، در حین بازنشستگی (نگرانی‌ها، نیازها و انگیزه‌ها، انتظارات) و برای بعد از بازنشستگی (چالش‌ها، انتظارات، راهبردهای شخصی) شناسایی و ابعاد و مولفه‌های آن‌ها در بخش کمی را تایید نمودند.

علوی و همکاران (۱۳۹۹) مسائل روانی و اجتماعی بازنشستگی در ایران را طی یک مطالعه کیفی مورد بررسی قرار دادند، 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.

سام و همکاران (۱۳۹۴) نیز در تحقیقی بر روی ابعاد جسمی، روانی، اجتماعی، اقتصادی و معنوی بازنشستگان شهر بابل نشان دادند که احساس درماندگی و شکست، با احساس سردرگمی و تعارض همبستگی مستقیم دارد. نتایج این تحقیق نشانگر آن است که بازنشستگان شهرستان بابل، کمابیش از نشانگان بازنشستگی رنج می‌برند.

در رابطه با سازگاری با بازنشستگی، نوبهار و همکاران (۱۳۹۲) در یک مطالعه مروری به این نتیجه دست یافتند که سازگاری با بازنشستگی از طریق ایجاد آمادگی قبلی برای بازنشستگی، هویت‌یابی افراد بازنشسته، حفظ سلامتی و برخورداری از حمایت‌های خانواده، مسئولین و سازمان‌ها و جامعه امکان‌پذیر می‌گردد.

### پیشینه تحقیقات انجام شده در خارج از کشور

بروگ<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> (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 هریک از انواع هوش در کارکنان در سنین مختلف توجه کنند. کویج<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با بررسی آن‌دسته 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.

<sup>1</sup> Brough

<sup>2</sup> Crystallised intelligence

<sup>3</sup> Kooij

باربوسا و همکاران (۲۰۱۶) پیش‌بین‌های اصلاح بازنشستگی را در یک بررسی نظام‌مند مورد مطالعه قرار دادند و سلامت فیزیکی در قبل، حین و بعد از بازنشستگی را بر سازگاری با بازنشستگی مؤثر گزارش کردند.

در مطالعه کجلا و مون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) تحت عنوان 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.

دورگنته و دل‌اگلیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «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.

گرودم و کیت‌رود<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان «کارگران مسن‌تر در حال تصور بازنشستگی: از دست دادن اختیار، یا آزادی؟» تأکید می‌کنند که تصمیمات بازنشستگی کارکنان بر پایه روابط با کارفرمایان و شرکا شکل می‌گیرد؛ همچنین این تصمیمات مفاهیم مربوط به معنای پیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از مرور سوابق تحقیقات قبلی این چنین برمی‌آید که عمده آن‌ها بر موضوع سالمندی موفق یا مدیریت نیروهای کار سالمند یا مدیریت سالمندی متمرکز هستند. بنابراین به‌طور کلی می‌توان تحقیقات انجام شده را به دو دسته کلی زیر تقسیم‌بندی نمود:

- مطالعاتی که تمرکز اصلی آن‌ها بر دوران پس از بازنشستگی و افراد سالمند می‌باشد.
- مطالعاتی که بر مدیریت بازنشستگی و چگونگی انجام فرایند مذکور متمرکز می‌باشد.

وجه تمایز تحقیق حاضر را می‌توان به‌طور واضح پرداختن به مقطع خاصی از دوره خدمت افراد که نزدیک شدن به بازنشستگی می‌باشد و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی این افراد در آن مقطع دانست. چراکه امروزه کارکنان مسن (Older Workers) و برنامه‌ریزی برای بازنشستگی و توانمند نمودن آن‌ها مورد توجه جدی صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است، بنابراین عنوان تحقیق حائز نوآوری می‌باشد که با روش کیفی به مرحله اجرا در آمده است.

## روش‌شناسی پژوهش

از آن‌جا که پژوهش حاضر در پی یافتن الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران است و می‌خواهد برای دست زدن به اقدامات اصلاحی، رهنمودهای موثقی را ارائه دهد یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. داده‌ها و اطلاعات مندرج در این پژوهش از دو منبع مختلف به‌دست آمده

<sup>1</sup> Barbosa

<sup>2</sup> Kojola & Moen

<sup>3</sup> Durgante & Dell'Aglio

<sup>4</sup> Grodem & Kitterod

است. داده‌های ثانویه در این پژوهش از کتاب‌ها، مقالات و اسناد و مدارک به دست آمده است. داده‌های اولیه نیز از مصاحبه و پرسشنامه حاصل شده‌اند. از این منظر پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های میدانی و کتابخانه‌ای به شمار می‌رود.

از آن‌جا که طراحی الگویی برای تبیین توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران مطلوب این پژوهش بود لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این مطلب سازگاری داشته باشد. خردمایه‌گرینش این طرح، روش‌مندی آن در عین بنا شدن بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و نیز ختم آن به مجموعه‌ای از قضایا و مدلی آزمون‌پذیر است.

### نمونه‌گیری و ابزار گردآوری داده‌ها

با توجه به حجم گسترده جامعه تحقیق، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای)، بخشی از جامعه آماری که در دسترس بوده و امکان برقراری ارتباط با آن‌ها وجود داشت، به‌عنوان نمونه این بخش از پژوهش انتخاب شدند. این نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری<sup>۱</sup> که نشان‌دهنده اعتبار تحقیقات کیفی می‌باشد، ادامه یافت. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت. 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 ۱۴ نفر (۳ زن و ۱۱ مرد) در سطح کشور با تحصیلات کارشناسی به بالا و با حداقل ۴۶ سال سن و ۲۶ سال تجربه کاری برای مشارکت در پژوهش شناسایی شدند و اعلام آمادگی کردند. اشراف ایشان به رویدادهای مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش، کمک شایانی به گردآوری داده‌های اولیه پژوهش می‌کرد. در انتخاب این نمونه علاوه بر موارد گفته شده، دسترسی محقق به مشارکت‌کنندگان نیز مدنظر قرار داشت. مشخصات افراد نمونه در جدول ۱ آمده است:

جدول ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سن	سابقه	ردیف	جنسیت	تحصیلات	سن	سابقه
۱	مرد	کارشناسی	۴۶	۲۶	۸	مرد	کارشناسی	۴۷	۲۹
۲	مرد	دکتری	۴۹	۲۸	۹	مرد	کارشناسی‌ارشد	۴۹	۲۸
۳	مرد	کارشناسی	۴۹	۲۷	۱۰	مرد	کارشناسی‌ارشد	۵۰	۲۸
۴	مرد	کارشناسی‌ارشد	۴۸	۲۹	۱۱	زن	کارشناسی‌ارشد	۴۶	۲۷
۵	مرد	کارشناسی	۴۹	۲۸	۱۲	مرد	کارشناسی	۴۸	۲۶
۶	زن	کارشناسی‌ارشد	۴۸	۲۶	۱۳	زن	کارشناسی	۴۸	۲۸
۷	مرد	کارشناسی‌ارشد	۴۹	۲۶	۱۴	مرد	دکتری	۵۱	۲۹

برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های ذیل استفاده شده است:

الف- بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای

<sup>۱</sup> Theoretical Saturation

## ب- مصاحبه

در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های سازمان‌یافته استفاده شده است. از مشارکت‌کنندگان درباره مشاهدات‌شان از مصادیق توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی در زمان تصدی مسئولیت، تحلیل ایشان از علل و عوامل اثرگذار در این موضوع و نیز پیامدهای آن‌ها سوال می‌شود. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده مورد بررسی طرح می‌گردید. مصاحبه‌ها ضبط می‌شد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود. مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه طول کشید.

## پایایی و روایی پژوهش

## پایایی پژوهش

اکثر روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار «اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد» جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد. گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) معتقدند معیار قابلیت اعتماد در برگیرنده چهار معیار زیر است:

الف) باورپذیری

ب) اطمینان‌پذیری

ج) انتقال‌پذیری

د) تأییدپذیری

## پایایی بین دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)

شاخص ثبات، سازگاری درک یا تفسیر یک فرد را در مورد یک متن خاص، در طی زمان اندازه می‌گیرد؛ درحالی‌که پایایی بین دو کدگذار میزان سازگاری درک یا معنای مشترک یک متن را اندازه می‌گیرد. پایایی بین دو کدگذار (تکرارپذیری) به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار می‌کنند. فرایند کدگذاری، در صورتی که کدگذاران یک متن را به یک شیوه کدگذاری کنند، تکرارپذیر خوانده می‌شود. برای محاسبه پایایی، شاخص پایایی بین دو کدگذار نسبت به شاخص ثبات عینی تر است. روش پیشنهادی برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، به ترتیب زیر است (خواستار، ۱۳۸۸):

$$\text{درصد پایایی دو کدگذار} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، محقق از یکی از اساتید رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی درخواست نمود تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) ۳ مصاحبه را به‌طور تصادفی انتخاب و کدگذاری کند. داده‌های حاصل از نتایج کدگذاری دو پژوهشگر

<sup>۱</sup> Guba & Lincoln

همراه درصد پایایی در جدول زیر ارائه شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود پایایی بین دو کدگذار برابر ۷۲,۹۷ درصد است. با توجه به این که میزان پایایی بیشتر از شصت درصد است می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران در این پژوهش تایید می‌شود.

جدول ۲: محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۷ م	۲۹	۱۱	۷	۷۵,۸۶
۲	۹ م	۲۰	۷	۶	۷۰
۳	۱۳ م	۲۵	۹	۷	۷۲
	کل	۷۴	۲۷	۲۰	۷۲,۹۷

## روایی

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

- مشارکت کنندگان، کدگذاری محوری را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند؛ دیدگاه‌های ایشان در کدگذاری محوری اعمال شد (تطبیق توسط مشارکت کنندگان).
- به غیر از محققان، دو نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی به صورت جداگانه به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره کدگذاری محوری پرداختند (بررسی همکار).
- به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (مشارکتی بودن پژوهش).
- در این تحقیق، محقق در فرآیند مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، با استفاده از یک دستگاه ضبط صوت، تمام جزئیات را ضبط نمود و آن‌ها را به متن تبدیل کرد تا روایی یافته‌های پژوهش ارتقاء یابد.

## یافته‌های پژوهش

در این مرحله به سوالات اصلی و فرعی زیر پاسخ داده می‌شود:

- الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران چیست؟

- عوامل و اجزای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران کدامند؟

- چه روابطی میان این عوامل و اجزاء وجود دارد؟

با توجه به اصول تحقیق نظریه داده بنیاد که به آن اشاره شد، مصاحبه‌ها پس از ویرایش و تدوین،

می‌بایست دسته‌بندی شده و فرایندی روی آن‌ها صورت گیرد.

## کدگذاری باز

به منظور تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، ابتدا اقدام به کدگذاری باز هر مصاحبه می‌شود، سپس کدهای

استخراج شده را ذیل طبقه‌های «مفاهیم» که معانی کلی‌تر و انتزاعی‌تری نسبت به کدهای باز دارند، دسته‌بندی می‌گردد. با توجه به رویه اتخاذ شده در روش تحقیق داده بنیاد، طبقه‌های مذکور مفاهیم و مقوله‌ها به مرور و با افزایش تعداد مصاحبه‌ها و مقایسه و سنجش مستمر یافته‌های قبلی شکل منسجم‌تر و کامل‌تری به خود می‌گیرد. جدول شماره ۳ مربوط به یک نمونه مصاحبه می‌باشد:

جدول ۳: شکل‌گیری مفاهیم و مقولات از کدهای مطالعه مرتبط با مصاحبه‌شونده هفتم (کدگذاری باز)

شناسه	نکات کلیدی	مفهوم
I7C1 <sup>۱</sup>	ورود به هر مرحله ناشناخته‌ای برای افراد ترس دارد، باید این ترس را از آنان دور کرد.	غلبه بر ترس وارد شدن به دوران جدید زندگی
I7C 2, I7C3	لازم است برای شروع کاری کنیم که از بروز مشکلات فیزیکی و روحی برای آنان جلوگیری شود.	جلوگیری از شروع مشکلات در سلامت جسمی و روانی
I7C4	بایستی برای ایجاد آمادگی در افراد به لزوم حضورشان تاکید کرد و به آنان فهماند که سازمان به وجودشان نیاز دارد.	لزوم ابراز نیاز سازمان به کارکنان در آستانه بازنشستگی
I7C5, I7C6	دولت باید به همه ابعاد زندگی بازنشستگان مثل درآمد و هزینه آن‌ها بپردازد.	ضرورت توجه به معیشت بازنشستگان
I7C7, I7C8	باید سازمان فرایند حفظ و نگهداشت کارکنان را تا آخرین روزهای حضور کارمند اجرا کند، در قبال این موضوع مسئولیت مهمی دارد.	اراده سازمان مبنی بر تداوم برنامه‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی تا پایان کار کارمندان
I7C9	تا خود فرد نخواهد هیچ اتفاقی نمی‌افتد، فرد هم باید خود را آماده ورود به مرحله نوبی از زندگی کند.	احساس نیاز فرد مبنی بر ایجاد آمادگی در خود برای ورود به مرحله جدید زندگی
I7C10, I7C11	مدیریت سازمان می‌تواند با آموزش‌های مخصوص، به افراد آگاهی بدهد که چطور برای بازنشستگی آماده شوند.	تدوین دوره‌های آموزشی آمادگی برای بازنشستگی

<sup>۱</sup> I بیان‌گر مورد مطالعه یا همان مصاحبه‌شونده و مخفف کلمه Interviewee، C نشان‌دهنده نکته کلیدی و مخفف کلمه Code و اعداد بعد از آن نشان‌دهنده شماره نکته کلیدی در مصاحبه هستند.

<p>I7C12, I7C13, I7C14</p>	<p>دانشی که در طول سالیان برای افراد ایجاد شده نباید دور ریخته شود، چه بسا استفاده از این دانش، به افراد نزدیک به بازنشستگی حس خوبی بدهد. حتی می توان به عنوان مشاور هم از آن ها استفاده کرد.</p>	<p>بهره گیری از دانش ضمنی و تجارب این افراد از طریق فرایند مدیریت دانش</p>
<p>I7C15, I7C17</p>	<p>بخشنامه ها دارای ایراد است، باید موضوع توانمندسازی به صورت قانونی پی گیری شود.</p>	<p>مغفول ماندن موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در بخشنامه ها و دستورالعمل ها</p>
<p>I7C16, I7C18</p>	<p>قوانین دست و پاگیر باید اصلاح شود تا به نتیجه دلخواه رسید.</p>	<p>وجود بوروکراسی بد اداری و ایجاد مانع برای برنامه ریزی و اجرای برنامه های توانمندی</p>
<p>I7C21</p>	<p>در نهایت اگر همه چیز هم روبه راه باشد ولی خود فرد اهمیتی به افزایش توان خود ندهد، فایده ای ندارد.</p>	<p>عدم تمایل فرد به خودسازی و تقویت نقاط قوت</p>
<p>I7C20, I7C22</p>	<p>در بعضی سازمان ها افراد به سازمان هیچ امیدی ندارند و فکر می کند به محض نزدیک شدن به بازنشستگی، رها شده اند.</p>	<p>سرخورده گی و ناامیدی از سازمان</p>
<p>I7C23, I7C19</p>	<p>با توجه به وضعیت فردی افراد و نوع نگاه شان به جامعه، یک احساس دلسردی در فردی که می خواهد بازنشسته شود به وجود می آید که اگر می خواهد توانمند شود باید آن را رفع کرد.</p>	<p>دلسردی نسبت به زندگی و آینده</p>
<p>I7C25, I7C27,</p>	<p>می توان با آموزش، با معرفی کتاب های مناسب و یا تسهیل کردن دسترسی به آن ها، راهی برای توانمند کردن این افراد پیدا کرد.</p>	<p>ارائه آموزش و بهره گیری از روش های نوین آموزش برای مدیریت بازنشستگی</p>
<p>I7C24, I7C26, I7C28</p>	<p>وقتی فردی که نزدیک به بازنشستگی هست دغدغه ای برای آینده زندگی و سلامتی و درمان نداشته باشد، با فراغ بال به سمت آن می رود، البته این از وظایف دولت است.</p>	<p>برنامه ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و سلامت روان دوران بازنشستگی توسط دولت</p>

I7C29

توانمندی آثار و برکات زیادی دارد از جمله این که فرد به آینده امید پیدا می کند، روحیه اش شاد می شود و کلاً بهتر زندگی می کند.

روحیه بالای کارکنان در شرف  
بازنشستگی و خانواده آنان

در ادامه کدگذاری باز در جدول شماره ۴ آورده شده است:

جدول ۴: کدگذاری باز

مفهوم	مقوله
غلبه بر ترس وارد شدن به دوران جدید زندگی	مناسب سازی ذهنیت فرد از بازنشستگی
پرهیز از ناامیدی و یأس از آینده	
جلوگیری از شروع مشکلات در سلامت جسمی و روانی	
تلقین احساس ارزشمندی فرد در سازمان در سال های پایانی کار	
دوری از احساس طردشدگی از سوی همکاران	اصلاح پندار فرد از سازمان
جلوگیری از احساس عدم توجه از سوی سازمان	
لزوم ایجاد ذهنیت مثبت از سازمان بعد از بازنشستگی فرد	
جلوگیری از کم توجهی و بی توجهی دیگر کارکنان به این کارکنان	القای حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان
لزوم ابراز نیاز سازمان به کارکنان در آستانه بازنشستگی	
لزوم افزایش منزلت کارکنان در سال های پایانی کار	
ضرورت توجه به معیشت بازنشستگان	لزوم توجه دولت به موضوع توانمندسازی
لزوم توجه به وضعیت سلامت جسمی و روانی دوران بازنشستگی	
ضرورت رفع محدودیت های به کارگیری بازنشستگان	
نیاز به اصلاح نظام اداری و رفع خلاء قانونی در سطح دولتی برای موضوع توانمندسازی	
ضرورت اعطای تسهیلات برای گذر از دوره کارمندی به بازنشستگی	
نیاز به استفاده از پتانسیل کارکنان بعد از بازنشستگی	
اراده سازمان مبنی بر تداوم برنامه های حفظ و نگهداری منابع انسانی تا پایان کار کارمندان	برنامه ریزی به هنگام برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی
تمایل سازمان به انجام مسئولیت اجتماعی خود در قبال کارکنان	
تدوین برنامه مدیریت بازنشستگی توسط سازمان	
برنامه ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و روان دوران بازنشستگی	



پایبندی به اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی	
اصلاح قوانین، رویه‌ها و دیدگاه‌ها	انجام وظیفه دولت در مقوله توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی
اقدامات دولت در حمایت از بازنشستگان و افراد در آستانه بازنشستگی	
حمایت دولت از سازمان‌ها در راستای تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی	
احساس نیاز فرد مبنی بر ایجاد آمادگی در خود برای ورود به مرحله جدید زندگی	انگیزه و اراده فرد
ضرورت توجه فرد به سلامت فیزیکی و روانی دوران پسابازنشستگی	
نیاز به آموختن مهارت‌های جدید زندگی برای مواجهه با دوران پسابازنشستگی	
تدوین دوره‌های آموزشی آمادگی برای بازنشستگی	عزم مدیریت ارشد
ایجاد ساختار سازمانی متناسب برای افراد در شرف بازنشستگی	
بهره‌گیری از دانش ضمنی و تجارب این افراد از طریق فرایند مدیریت دانش	
استفاده از خدمات مشاوره‌ای خبرگان در شرف بازنشستگی	
حمایت مالی در راستای ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری برای آینده (مثل پرداخت وام سازمانی)	
صدور مجوز استفاده از ساعت کار شناور	فرهنگ‌پردانی
رعایت احترام و پرستیژ توسط مدیران سازمان	
حفظ شان و شخصیت کارکنان در شرف بازنشستگی توسط سایرین	
تجلیل از بزرگترهای سازمان در مراسم‌های سازمانی	
محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان	موانع سازمانی و حکومتی
عدم اختصاص بودجه مکفی به این دسته از افراد	
مغفول ماندن موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	
وجود بوروکراسی بد اداری و ایجاد مانع برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توانمندی	
عدم تمایل فرد به خودسازی و تقویت نقاط قوت	مقاومت فرد در مقابل تغییر
پذیرش وضع موجود و کنار آمدن با ناملايمات	
ناسازگاری و ناپایداری فرد	
سرخوردگی و ناامیدی از سازمان	پایین بودن سطح امید به زندگی
ناامیدی فرد از وضعیت جامعه	
دلسردی نسبت به زندگی و آینده	

ناکارآمد انگاری کارکنان در آستانه بازنشستگی به دلیل کهنولت سن	نگرش منفی جامعه
تضعیف روحیه کارکنان در آستانه بازنشستگی از سوی جامعه	
بی‌اهمیتی به سالمندان و کارکنان در آستانه بازنشستگی از سوی جامعه	
ارائه آموزش و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزش برای مدیریت بازنشستگی	توسعه فردی
شناسایی شایستگی‌های فرد و ارتقاء مهارت کارکنان برای مواجهه با دوران جدید زندگی	
تهیه و توزیع منابع مطالعاتی مناسب به صورت فیزیکی و الکترونیکی مثل کتاب‌های گویا	
ارتقاء شغلی کارکنان در سال‌های پایانی خدمت	واگذاری قدرت از سوی سازمان
واگذاری مسئولیت‌های مهم از سوی سازمان به افراد در شرف بازنشستگی	
به کارگیری و عضویت آنان در تیم‌های کاری	
زمینه‌سازی برای انتقال یا ذخیره دانش افراد مذکور	
واگذاری مسئولیت مشاوره یا انجام امور مطالعاتی توسط این افراد	
رعایت احترام سازمانی و قدرشناسی از افراد در آستانه بازنشستگی	حمایت سازمانی
بالا بردن روحیه و انگیزه این افراد با ایجاد محیط کار متناسب	
القای حس موثر بودن و عزت نفس از طریق ابراز نیاز به خدمات آنان توسط مدیران سازمان	
محدود کردن ساعت کاری در سال‌های پایانی کار	
شناور کردن ساعات کاری و استفاده از دور کاری	
برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و سلامت روان دوران بازنشستگی توسط دولت	ایجاد بستر قانونی در راستای توانمندسازی
پرداخت حقوق و مزایای مکفی و اعطای تسهیلات به بازنشستگان از سوی دولت	
توجه به سلامت و درمان بازنشستگان توسط دولت	
ایجاد فرصت حفظ زمینه کاری و انجام امور مطالعاتی توسط بازنشستگان از سوی دولت	
روحیه بالای کارکنان در شرف بازنشستگی و خانواده آنان	توانمند شدن کارکنان در شرف بازنشستگی
برخورداري از سطح مناسب کیفیت زندگی	
اعتماد به نفس و خودباوری کارکنان در آستانه بازنشستگی	
افزایش امید به زندگی کارکنان در آستانه بازنشستگی	

### کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف این مرحله

برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهشگر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند. در ادامه جدول شماره ۵ حاصل از کدگذاری محوری آورده شده، سپس به تشریح هر یک از مقوله‌ها پرداخته می‌شود.

جدول ۵: کدگذاری محوری

مقوله	ابعاد پژوهش
مناسب‌سازی ذهنیت فرد از بازنشستگی	شرایط علی (مهیا سازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی)
اصلاح پندار فرد از سازمان	
القای حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان	
لزوم توجه دولت به موضوع توانمندسازی	
برنامه‌ریزی به‌هنگام برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی	مقوله محوری (اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی)
انجام وظیفه دولت در مقوله توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی	
انگیزه و اراده فرد	
عزم مدیریت ارشد	زمینه (عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی)
فرهنگ قدردانی	
موانع سازمانی و حکومتی	شرایط مداخله‌گر (عوامل بازدارنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی)
مقاومت فرد در مقابل تغییر	
پایین بودن سطح امید به زندگی	
نگرش منفی جامعه	
توسعه فردی	راهبردها (راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی)
واگذاری قدرت از سوی سازمان	
حمایت سازمانی	
ایجاد بستر قانونی در راستای توانمندسازی	پیامدها (نتایج)
توانمند شدن کارکنان در شرف بازنشستگی	

### شرایط علی

شرایط علی عبارتست از حوادث، وقایع یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای منجر می‌شود.

### مقوله مناسب‌سازی ذهنیت فرد از بازنشستگی:

نتایج مطالعات مختلف نشان می‌دهد که ترس و احساس آسیب‌پذیری ناشی از کاهش ظرفیت‌ها و عملکردهای جسمی و شناختی و دیگر شرایط محدودکننده بیرونی، نظیر شرایط اقتصادی یا ترس از بزه

دیدگی و قربانی شدن در اماکن عمومی، می تواند منجر به تغییراتی در سبک زندگی بازنشستگان و سالمندان شود (هندریکس ۲۰۱۶، ص ۳۰۵). در اغلب موارد، تردید بازنشستگان نسبت به توانایی های جسمی خود و ترس و نگرانی آنها، ریشه در هنجارها و کلیشه های سنی جامعه دارد (گرگی و گودرزی، ۱۴۰۰، ص ۱۷۴). از این رو از جمله عواملی که شرایط علی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی را فراهم می سازد، غلبه بر ترس وارد شدن به دوران جدید زندگی، پرهیز از ناامیدی و یأس از آینده، جلوگیری از شروع مشکلات در سلامت جسمی و روانی و تلقین احساس ارزشمندی به فرد در سازمان در سال های پایانی کار است.

تعدادی از مشارکت کنندگان با اشاره به فقدان نقش، ترس و ناامیدی های افراد در شرف بازنشستگی را با جملات زیر بیان نمودند:

«اون آدمی که امروز دیگه نمیره سرکار مثل کسی هست که یه چیزی رو گم کرده، یه چیزی رو از دست داده.»

«زمانی که شما بازنشسته بشوید، می گویند دیگر از گردونه خارج شده؛ دیگر آن ارج و قربی که باید داشته باشی نداری.»

اضطراب مواجه شدن با ناشناخته های دوران جدید یا به تعبیری ترس و هیجان وارد شدن به چالش جدید زندگی از جمله مواردی بود که مشارکت کنندگان به آن اذعان داشتند. یکی از پاسخ گویان این موضوع را با جمله زیر عنوان کرد:

«خودم دیدم که همکاران بازنشسته را مثل قبل تحویل نمی گیرند؛ خیلی هاشون هم با گذشت زمان دچار چالش های مالی و روانی شدند؛ یعنی کسی به تو سلام هم نمی کند و هیچ کس هم توجهی به تو ندارد حتی توی خانه.»

تعدادی از مشارکت کنندگان نیز بازنشستگی را همراه با پیامدهای گوناگون روانی و جسمانی می دانستند و از دغدغه هایی همچون مسائل و محرومیت های عاطفی سخن می گفتند که از دوران نزدیک به بازنشستگی شروع می شود. در همین راستا مشارکت کننده ای این شرایط را این گونه توصیف می کند:

«امروز این حکم را می دهند دستت و می گویند برو، به این موضوع توجه نمی کنند که شما جوانی و سلامتی و اعصاب خودت را برای این شرکت گذاشته ای و حالا وقت آن رسیده که سازمان هم از خانواده خود که کارکنان هستند دفاع کند و به فکر سلامتی شان باشد.»

#### مقوله اصلاح پندار فرد از سازمان:

به عقیده عده ای از بازنشستگان، سیاست های دولت در زمینه بازنشستگی، باعث ناتوان سازی، بی اعتمادی به توانایی بازنشستگان و تحمیل نوعی انفعال ناخواسته به آنها می شود. برخی از آنان نیز در بیان حس طردشدگی خود، به وجود تبعیض های نظام مند، طرد مبتنی بر قانون و بی توجهی حامدانه نهادهای دولتی

<sup>1</sup> Hendricks

مسئول و سازمان‌ها اشاره می‌کردند. آن‌ها سیاست‌های دولت و سازمان‌ها در زمینه بازنشستگی را نوعی خشونت نمادین و طرد قانونی می‌دانستند (گرگی و گودرزی، ۱۴۰۰، ص ۱۷۵). از این‌رو از دیگر عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی که سازمان در آن نقش پررنگی دارد اصلاح پندار فرد از سازمان است. در این مقوله سازمان بایستی به برطرف نمودن احساس طردشدگی کارکنان در شرف بازنشستگی از سوی سایر همکاران پرداخته و از احساس عدم توجه از سوی سازمان جلوگیری نماید. همچنین ایجاد ذهنیت مثبت از سازمان برای فرد نیز در اصلاح پندار وی بسیار تأثیرگذار است. به زعم یکی از مشارکت‌کنندگان:

«سال‌های پایانی کار بسیار حساس است. چون فرد در نقطه عطفی از زندگی خود قرار گرفته و ممکن است رفتارهای ناملازم مسئولین شرکت و احیاناً سایر همکاران تفکر این افراد را تحت‌الشعاع قرار دهد، مثلاً حذف فرد از لیست دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یا لغو عضویت آنان از کمیته‌ها یا تیم‌های کاری، می‌تواند فرد نزدیک بازنشستگی را ناامید کرده و آن‌ها را به این فکر وادارد که سازمان دیگر به فکرشان نیست و می‌خواهد آن‌ها را از سر خود باز کند. این طرز فکر کارمند اصلاً خوب نیست و به ضرر خودش و سازمان تمام می‌شود. سازمان بایستی فکری به حال این موضوع کند تا فردی که بهترین سال‌های زندگی خود را در این شرکت گذرانده همچنان با فکر کردن به سازمان و همکاران، احساس خوشایندی به او دست بدهد.»

#### مقوله القای حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان:

داشتن حس لیاقت و شایستگی و القای آن از سوی سازمان از جمله عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی می‌باشد. در این راستا جلوگیری از کم‌توجهی و بی‌توجهی دیگر کارکنان به این کارکنان، لزوم ابراز نیاز سازمان به کارکنان در آستانه بازنشستگی و لزوم افزایش منزلت کارکنان در سال‌های پایانی کار مثمرتر بوده و بر القای حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان موثر است. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان:

«در سال‌هایی که در معاونت منابع انسانی شرکت خدمت می‌کردم و با کارکنان زیادی در ارتباط بودم؛ یک‌روز با یکی از افرادی که یکسال به پایان خدمتش مانده بود هم‌کلام شدم، او بسیار سرخورده بود و می‌گفت ما دیگر برای شرکت و همکاران مثل مهره سوخته شدیم، کارهای مهم را به جوان‌ترها می‌دهند، فکر می‌کنند کاری از دست ما بر نمی‌آید و نیازی به تجربه ما ندارند، درحالی‌که اگر ما در این سال‌ها نبودیم شرکت به این‌جا نمی‌رسید. من شخصاً عقیده دارم هرچه به سال‌های پایانی خدمت افراد نزدیک می‌شویم باید شأن و منزلت آنان مورد توجه قرار گیرد تا فرد هم با دریافت حال خوب از دیگران بیشتر به خودش اهمیت بدهد، در این زمینه مدیران شرکت می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند. وی افزود: حضور مستمر مدیران ارشد و دیدار با آن‌ها و شنیدن حرف دل‌شان و اجرایی کردن آن‌چه امکان‌پذیر است می‌تواند آنان را با این رویکرد که همچنان مثمرتر هستند عجزین نماید و کماکان خود را از پیکره صنعت بدانند نه فردی در شرف طردشدن.»

### مقاله لزوم توجه دولت به موضوع توانمندسازی:

در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان در موارد ۵۸ و ۶۲ مورد تاکید قرار گرفته است (نوروزی، ۱۳۸۴)؛ پس نقش دولت در توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی از جمله موارد غیرقابل انکار است. دولت بایستی معیشت بازنشستگان را مورد توجه قرار داده و به وضعیت سلامت جسمی و روانی دوران بازنشستگی نیز دقت نظر خاص داشته باشد. همچنین التفات به رفع محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان و اصلاح نظام اداری و رفع خلاء قانونی در سطح دولتی برای موضوع توانمندسازی از جمله موضوعات قابل توجه است. اعطای تسهیلات برای گذر از دوره کارمندی به بازنشستگی و حتی استفاده از پتانسیل کارکنان بعد از بازنشستگی از جمله موضوعات مهیاسازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی می‌باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه گفت:

«راستش من خیلی اعتقاد به این ندارم که سازمان می‌تواند خیلی کارها برای کارکنان در آستانه بازنشستگی انجام بدهد که نهایتاً شرایط کاملاً برای بروز شایستگی در این افراد مهیا شود. برخی از اقدامات می‌تواند مکمل تلقی شود. کار اصلی را دولت به عهده دارد و البته مجلس. سازمان‌های بالادستی و موازی با محوریت دولت، به کارکنان در شرف بازنشستگی "خیال راحت" هدیه دهند. مواردی هم چون بیمه، حقوق متناسب با هزینه‌های واقعی زندگی، رفاهیات، ارتقای سطح شرایط بیمه درمان متناسب با این که در سنین بالاتر سلامتی در معرض خطر بیشتری است؛ گاهی اوقات این که دولت و سازمان‌های بالادستی باید به فکر کارکنان در شرف بازنشستگی باشند به این معناست که باید به فکر بازنشسته‌ها باشند چون تنها عامل جداکننده این دو قشر "زمان" است که آن‌هم به یک چشم بر هم زدن می‌گذرد. دادن وام و استفاده از انرژی کاری بازنشستگان از جمله مواردی است که نباید از آن‌ها غافل شویم.»

### مقاله محوری

مقاله یا ایده محوری عبارتست از حادثه، اتفاق یا حادثه‌ای که سلسله کنش یا کنش متقابل به سوی آن‌ها رهنمون می‌شود تا آن‌ها را اداره یا با آن‌ها به صورتی برخورد کنند یا این که سلسله رفتارها به آن‌ها مرتبط‌اند.

### مقاله برنامه‌ریزی به‌هنگام برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی:

برنامه‌ریزی به‌هنگام برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی از جمله ملزومات توانمندسازی آنان است. اراده سازمان مبنی بر تداوم برنامه‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی تا پایان کار کارمندان و تمایل سازمان به انجام مسئولیت اجتماعی خود در قبال کارکنان، تدوین برنامه مدیریت بازنشستگی توسط سازمان، برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و روان دوران بازنشستگی، پایبندی به اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی از جمله موضوعاتی بود که مشارکت‌کنندگان در راستای برنامه‌ریزی توانمندی به آن‌ها اشاره نمودند. به عقیده یکی از مشارکت‌کنندگان:

«برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی و پایبندی به اجرای آن با هدف ارتقا سطح زندگی، معیشت و روان بازنشستگان قطعا کارکنان را با لبی خندان تر راهی منزل می‌کند.»

### **مقاله انجام وظیفه دولت در مقوله توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی:**

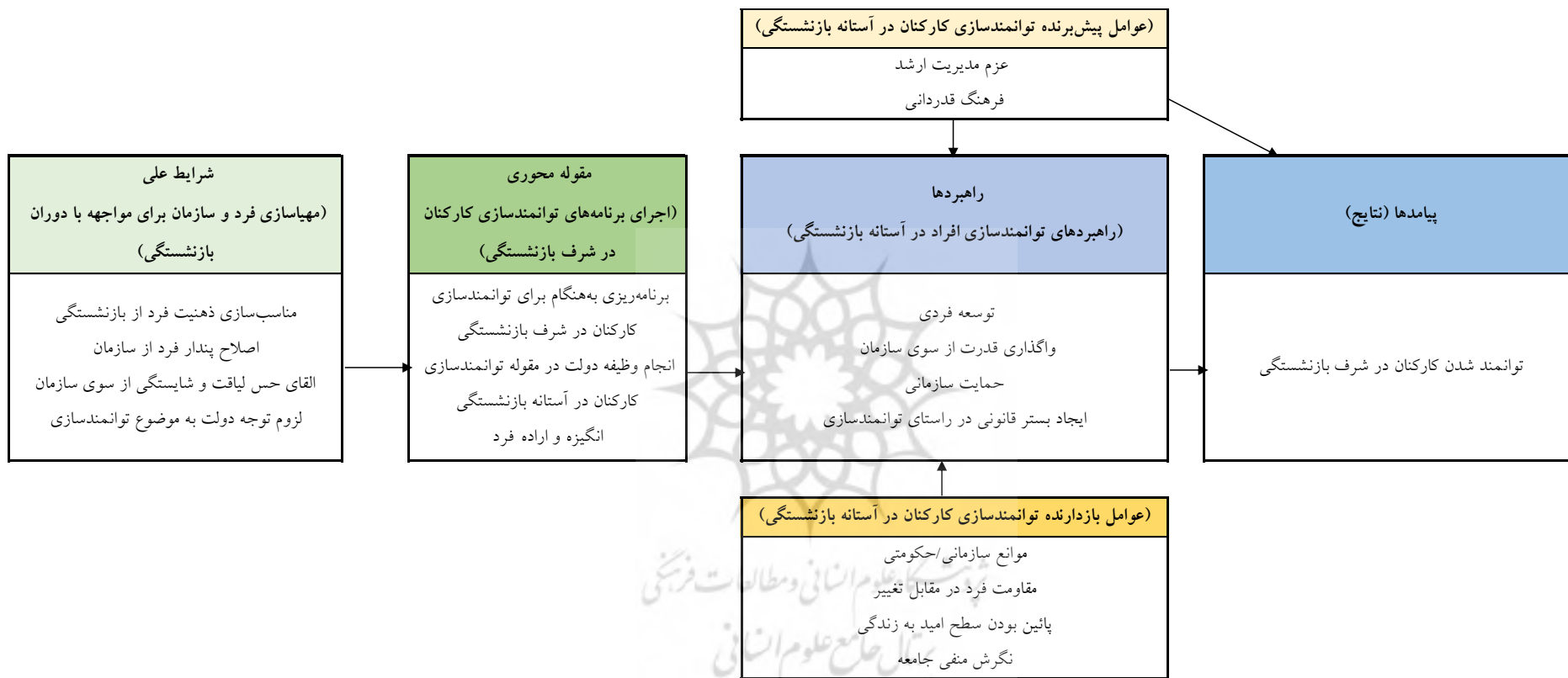
با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش، دولت می‌تواند وظایف خود را در موضوع توانمندسازی، با اصلاح قوانین، رویه‌ها و دیدگاه‌ها، انجام اقداماتی در حمایت از بازنشستگان و افراد در آستانه بازنشستگی و حمایت از سازمان‌ها در راستای تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی انجام دهد. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره به شرح زیر است:

«با توجه به شرایط حاکم بر روابط اداری کشور، تا دولت نخواهد بسیاری از کارها انجام نمی‌شود. در مورد توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی هم این موضوع صادق است و نهادهای حاکمیتی باید با اصلاح و تدوین قوانین جدید راه را برای سازمان‌ها هموار کنند.»

### **مقاله انگیزه و اراده فرد:**

می‌توان از نیروی انسانی به عنوان ریشه‌ای‌ترین عامل اجرای هر برنامه‌ای یاد کرد، حال آن‌که اجرای آن برنامه بطور مستقیم با او و زندگی‌اش در ارتباط باشد و نتایج آن بر وی تأثیرگذار باشد؛ کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها و احساس کیفیت بالا هستند (میرا و همکاران، ۲۰۱۹). از این‌رو توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی بدون انگیزه و اراده فرد امکان‌پذیر نیست و احساس نیاز فرد مبنی بر ایجاد آمادگی در خود برای ورود به مرحله جدید زندگی همچنین توجه وی به سلامت فیزیکی و روانی دوران پس‌بازنشستگی و احساس نیاز فردی به آموختن مهارت‌های جدید زندگی برای مواجهه با دوران بعد از بازنشستگی از جمله ملزومات اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی هستند.

الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران در شکل شماره ۱ آورده شده است.



شکل ۱: الگوی توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران (کدگذاری محوری)



### کدگذاری انتخابی (روایت مدل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق)

در ادبیات توانمندسازی کارکنان، مدل‌های زیادی برای این موضوع پیدا می‌شود، چراکه 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. به همین ترتیب، این پژوهش به دنبال مدل توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق کشور بود. در صنعت مذکور به منظور مناسب‌سازی ذهنیت فرد از بازنشستگی، اصلاح پندار فرد از سازمان، القاء حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان و لزوم توجه دولت به موضوع توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی، برای مهیاسازی فرد و سازمان جهت مواجهه با دوران بازنشستگی به دنبال راه حلی بودند. در پی یافتن راه حل برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، برنامه‌ریزی به‌هنگام برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، انجام وظیفه دولت در مقوله توانمندسازی این کارکنان و ایجاد انگیزه و اراده فردی در دستور کار قرار گرفت. با عنایت به این‌که اندیشمندان مدیریت راهبردی بر این عقیده اتفاق نظر دارند که در اجرای یک راهبرد فرصت‌ها و تهدیدات موجود تأثیرگذارند، خبرگان و مدیران صنعت برق با توجه به وجود عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی مثل عزم مدیریت ارشد و وجود فرهنگ قدردانی و عوامل بازدارنده مانند موانع سازمانی و حکومتی، مقاومت فرد در مقابل تغییر، پایین بودن سطح امید به زندگی و نگرش منفی جامعه، مناسب‌ترین استراتژی برای مهیاسازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی را راهبردهای توسعه فردی، واگذاری قدرت از سوی سازمان، حمایت سازمانی و ایجاد بستر قانونی در راستای توانمندسازی دانستند. پیامد توسل به این راهبردها منجر به توانمند شدن کارکنان در آستانه بازنشستگی می‌شود. آن‌چه بر اثر این فرایند در صنعت مذکور برای کارکنان در شرف بازنشستگی رخ می‌دهد شامل روحیه بالای کارکنان در شرف بازنشستگی و خانواده آنان، برخورداری از سطح مناسب کیفیت زندگی، اعتماد به نفس و خودباوری کارکنان مذکور و افزایش امید به زندگی در آنان می‌باشد.

### گزاره‌های حکمی پژوهش

بر اساس مؤلفه‌های مرحله کدگذاری محوری گزاره‌های حکمی زیر به دست می‌آیند:

- ۱: مهیاسازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی تأثیر مثبتی بر اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی دارد.
- ۲: اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی تأثیر مثبتی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی دارد.
- ۳: عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی تأثیر مثبتی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی دارند.
- ۴: عوامل بازدارنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی تأثیر منفی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی دارند.
- ۵: عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی تأثیر مثبتی بر توانمندی کارکنان در شرف بازنشستگی دارد.
- ۶: راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی تأثیر مثبتی بر توانمندی کارکنان در شرف بازنشستگی دارند.

## نتیجه گیری و پیشنهادها

مطالعات موجود نشان می‌دهد که در مدیریت منابع انسانی به موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی کمتر پرداخته شده است؛ بنابراین می‌توان گفت برنامه‌ریزی سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی تأثیر بسزایی در استفاده بهینه از منابع انسانی در زمان خاتمه خدمت و بهینه‌سازی ایام بازنشستگی آن‌ها دارد؛ خصوصاً کارکنان صنعت برق که در تامین رفاه و آسایش جامعه سهم می‌باشند و ارتقای رضایت همگانی و تبعیت از تفکر و مدیریت سیستمی از آرمان‌های این صنعت در بعد نیروی انسانی است.

نتایج پژوهش ما را به چند نکته در ارتباط با دانش موجود رهنمون می‌سازد.

۱- در این مطالعه، نتایج تحقیق نشان داد که مهم‌ترین پیش‌نیازهایی را که فقدان‌شان به متوقف شدن بحث توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در همان ابتدای کار منجر می‌شود، باید در چهار بعد دولت یا حکومت، سازمان، جامعه و فرد جست‌وجو کرد. همچنین مشخص شد که با رفع موانعی مثل محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان، عدم اختصاص بودجه مکفی به این دسته از افراد، مغفول ماندن موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، عدم تمایل فرد برای پرداختن به خودسازی و تقویت نقاط قوت، پذیرش وضع موجود و کنار آمدن با ناملایمات، ناسازگاری و ناپایداری فرد، سرخوردگی و ناامیدی از سازمان، ناامیدی فرد از وضعیت جامعه، دلسردی نسبت به زندگی و آینده، ناکارآمد انگاری کارکنان در آستانه بازنشستگی به دلیل کهولت سن، تضعیف روحیه کارکنان در آستانه بازنشستگی از سوی جامعه، بی‌اهمیتی به سالمندان و کارکنان در آستانه بازنشستگی از سوی جامعه، می‌توان گام مؤثری در توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی برداشت.

اگرچه به موانعی نظیر محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان، ناسازگاری و ناپایداری فرد، سرخوردگی و ناامیدی از سازمان، ناامیدی فرد از وضعیت جامعه، دلسردی نسبت به زندگی و آینده و تضعیف روحیه کارکنان در آستانه بازنشستگی از سوی جامعه در تحقیقات پارسا ضیابری و همکاران (۱۳۹۷)، علوی و همکاران (۱۳۹۹) و دورگننه و دل‌اگلیو (۲۰۱۹) اشاره شده است، اما سایر موانع از جمله مواردی است که در این تحقیق به صورت خاص مورد تأکید قرار گرفته است.

۲- نتایج تحقیق نشان داد 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. جزئیات این ضروریات شامل تدوین دوره‌های آموزشی آمادگی برای بازنشستگی، ایجاد ساختار سازمانی متناسب برای افراد در شرف بازنشستگی، بهره‌گیری از دانش ضمنی و تجارب این افراد از طریق فرایند مدیریت دانش، استفاده از خدمات مشاوره‌ای خبرگان در شرف بازنشستگی، حمایت مالی در راستای ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری برای آینده (مثل پرداخت وام سازمانی)، صدور مجوز استفاده از ساعت کار شناور، رعایت احترام و پرستیژ توسط مدیران سازمان، حفظ شان و شخصیت کارکنان در شرف بازنشستگی توسط سایرین، تجلیل از بزرگترهای سازمان در مراسم‌های سازمانی، می‌باشد.

شایان ذکر است به پیش‌نیازهایی مثل تدوین دوره‌های آموزشی آمادگی برای بازنشستگی و حفظ شان و شخصیت کارکنان در شرف بازنشستگی، توسط سایرین در پژوهش‌های کویچ و همکاران (۲۰۱۴) و پارسا ضیابری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره شده است، لیکن به سایر موارد در پژوهش‌های گذشته پرداخته نشده است و از جمله دستاوردهای این تحقیق می‌باشد.

۳- در این تحقیق، مناسب‌ترین راهبردها برای مهیاسازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی را راهبردهای توسعه فردی، واگذاری قدرت از سوی سازمان، حمایت سازمانی و ایجاد بستر قانونی در راستای توانمندسازی تشخیص داده شد. همچنین مشخص شد که به کارگیری استراتژی‌هایی به شرح ذیل به توانمند شدن کارکنان در آستانه بازنشستگی منتهی می‌شود:

- ۱) ارائه آموزش و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزش برای مدیریت بازنشستگی
- ۲) شناسایی شایستگی‌های فرد و ارتقاء مهارت کارکنان برای مواجهه با دوران جدید زندگی
- ۳) تهیه و توزیع منابع مطالعاتی مناسب به صورت فیزیکی و الکترونیکی مثل کتاب‌های گویا
- ۴) ارتقاء شغلی کارکنان در سال‌های پایانی خدمت
- ۵) زمینه‌سازی برای انتقال یا ذخیره دانش افراد مذکور
- ۶) واگذاری مسئولیت مشاوره یا انجام امور مطالعاتی توسط این افراد
- ۷) رعایت احترام سازمانی و قدرشناسی از افراد در آستانه بازنشستگی
- ۸) بالابردن روحیه و انگیزه این افراد با ایجاد محیط کار متناسب
- ۹) القای حس موثر بودن و عزت نفس از طریق ابراز نیاز به خدمات آنان توسط مدیران سازمان
- ۱۰) شناور کردن ساعات کاری و استفاده از دورکاری
- ۱۱) برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و سلامت روان دوران بازنشستگی توسط دولت
- ۱۲) توجه به سلامت و درمان بازنشستگان توسط دولت

اگرچه به کارگیری راهبردهای ۱، ۸، ۹، ۱۱ و ۱۲ در تحقیقات پارسا ضیابری و همکاران (۱۳۹۷)، علوی و همکاران (۱۳۹۹)، کویج و همکاران (۲۰۱۴) کجلا و مون (۲۰۱۶) و دورگننه و دل‌اگلیو (۲۰۱۹) مورد توجه قرار گرفته‌اند، لیکن سایر راهبردها از جمله مواردی هستند که در این تحقیق به صورت خاص مورد تاکید قرار گرفته‌اند.

## پیشنهادات

بر اساس نتایج پژوهش و نیز الگوی استخراج شده درباره توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی صنعت برق ایران، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود:

- ۱- با توجه به این‌که مهیاسازی فرد و سازمان برای مواجهه با دوران بازنشستگی، تأثیر مثبتی بر اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی دارد؛ به مدیران صنعت برق پیشنهاد می‌شود به مناسب‌سازی ذهنیت فرد از بازنشستگی، اصلاح پندار فرد از سازمان، القای حس لیاقت و شایستگی از سوی سازمان از طریق موارد زیر بپردازند:
  - سازمان برنامه‌هایی برای کمک به افراد جهت غلبه بر ترس و وارد شدن به دوران جدید زندگی و پرهیز از ناامیدی و یأس از آینده تدوین و اجرا نماید.
  - برنامه‌های تشویقی و حمایتی برای کمک به کارکنان در آستانه بازنشستگی جهت جلوگیری از شروع مشکلات در سلامت جسمی و روانی تدوین و اجرا گردد.

در این راستا به دولتمردان نیز ایجاد بستر قانونی در راستای توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی با اجرای موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- رفع محدودیت‌های به کارگیری بازنشستگان با اصلاح نظام اداری و رفع خلاء قانونی در سطح دولتی برای موضوع توانمندسازی و استفاده از پتانسیل کارکنان بعد از بازنشستگی
- ایجاد فرصت حفظ زمینه کاری و انجام امور مطالعاتی توسط بازنشستگان از سوی دولت
- اعطای تسهیلات برای گذر از دوره کارمندی به بازنشستگی
- برنامه‌ریزی برای ارتقاء سطح معیشت و سلامت جسمی و روانی دوران بازنشستگی توسط دولت
- توجه به سلامت و بیمه درمانی بازنشستگان توسط دولت

۲- با توجه به این که اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی، تأثیر مثبتی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی دارد؛ به مدیران صنعت برق پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی به موقع برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی از طریق موارد زیر داشته باشند:

- برنامه‌های حفظ و نگهداری منابع انسانی تا پایان زندگی کاری کارمندان تدوین و تداوم یابد.
- برنامه مدیریت بازنشستگی توسط سازمان تدوین و اجرا گردد.
- سازمان به اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی پایبند باشد.

در این راستا به دولتمردان نیز توصیه می‌شود از سازمان‌ها در راستای تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت بازنشستگی، با اصلاح قوانین، رویه‌ها و دیدگاه‌ها حمایت نمایند.

به کارکنان در آستانه بازنشستگی پیشنهاد می‌شود برای ایجاد آمادگی در خود جهت ورود به مرحله جدید زندگی، نسبت به آموختن مهارت‌های جدید زندگی برای مواجهه با دوران پسابازنشستگی اقدام و به سلامت فیزیکی و روانی دوران پسابازنشستگی خود توجه نمایند.

۳- با توجه به این که عوامل پیش‌برنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی، تأثیر مثبتی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی و توانمندی کارکنان در شرف بازنشستگی دارند؛ به مدیران صنعت برق پیشنهاد می‌شود به عزم مدیریت ارشد و وجود فرهنگ‌گرددانی در سازمان توجه داشته باشند. این موارد می‌تواند از طرق زیر محقق گردند:

- تدوین دوره‌های آموزشی آمادگی برای بازنشستگی مثل دوره «تغییر سبک زندگی»
- ایجاد ساختار سازمانی متناسب برای افراد در شرف بازنشستگی
- بهره‌گیری از دانش ضمنی و تجارب این افراد از طریق فرایند مدیریت دانش
- حمایت مالی در راستای ایجاد فرصت سرمایه‌گذاری برای آینده (مثل پرداخت وام سازمانی)
- صدور مجوز استفاده از ساعت کار شناور و استفاده از دورکاری
- رعایت احترام و پرستیژ افراد نزدیک به بازنشستگی توسط مدیران سازمان
- تجلیل از بزرگترهای سازمان در مراسم‌های سازمانی

۴- با توجه به این که عوامل بازدارنده توانمندسازی کارکنان در آستانه بازنشستگی، تأثیر منفی بر راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی دارند؛ به مدیران صنعت برق پیشنهاد می شود برای فائق آمدن بر موانع سازمانی به موارد زیر عمل کنند:

- اختصاص بودجه سازمانی مکفی برای توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی
- گنجاندن موضوع توانمندسازی کارکنان در شرف بازنشستگی در بخشنامه ها و دستورالعمل های سازمانی مرتبط
- ۵- با توجه به این که راهبردهای توانمندسازی افراد در آستانه بازنشستگی، تأثیر مثبتی بر توانمندی کارکنان در شرف بازنشستگی دارند؛ به مدیران صنعت برق پیشنهاد می شود به توسعه فردی، واگذاری قدرت از سوی سازمان، حمایت سازمانی، از راه های زیر پردازند:

- ارائه آموزش با بهره گیری از روش های نوین برای مدیریت بازنشستگی
- تهیه و توزیع منابع مطالعاتی مناسب به صورت فیزیکی و الکترونیکی مثل کتاب های گویا
- ارتقاء شغلی کارکنان در سال های پایانی خدمت
- واگذاری مسئولیت های مهم از سوی سازمان به افراد در شرف بازنشستگی
- به کارگیری و عضویت آنان در تیم های کاری
- زمینه سازی برای انتقال یا ذخیره دانش افراد مذکور

## منابع

- احمدی پرویز؛ صفری کهره محمد؛ نعمتی سمیه (۱۳۹۸). **مدیریت توانمندسازی کارکنان (رویکردها، الگوها، راهبردها، برنامه‌ها و ارزیابی)**. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکات سینیتا؛ ژافه دنیس (۱۳۷۵). **توانمندی کارکنان**. ترجمه ایران‌نژاد پالیزی م. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ایران‌زاده سلیمان؛ بابایی هروی صادق (۱۳۹۲). **توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین**. تبریز: انتشارات فروزش.
- آخرین پیمان؛ سلیمانی توران؛ ستاری صدرالدین (۱۴۰۰). تبیین و شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل (با رویکرد تحقیق کیفی). **مجله سلامت و بهداشت**، ۱۲(۴): ۵۶۹-۵۷۹.
- پارسیابری لیلا؛ اعتباریان اکبر؛ هادی‌یکانی مهربان؛ 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): ۴۱-۷۴.
- حبیب‌پورگنابی کرم (۱۴۰۰). **اثر بخشی خدمات اجتماعی و فرهنگی صندوق بازنشستگی کشوری بر کیفیت زندگی بازنشستگان**. تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- حسینی ابوالفضل؛ مجدلی علی‌اکبر؛ حسنی‌درمیان غلامرضا (۱۳۹۵). بررسی نقش حمایت اجتماعی بر کیفیت زندگی سالمندان شهر مشهد در سال ۱۳۹۳. **نشریه سالمندشناسی**، ۱(۲): ۱۸-۱۰.
- خواستار حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. **فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی**، ۱۵(۵۸): ۱۷۴-۱۶۱.
- دانایی‌فرد حسن؛ خائف‌الهی احمدعلی؛ خدانشناس لیلیاسادات (۱۳۹۱). فهم جوهره تجربه بازنشستگی کارکنان در بخش دولتی؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. **نشریه اندیشه مدیریت راهبردی**، ۱۲(۶): ۱۷۶-۱۵۳.
- رایینز استیفن پی (۱۳۸۶). **رفقار سازمانی**. چاپ هفتم. ترجمه پارسائیان ع. اعرابی س م. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زنجری نسیم (۱۳۹۷). **سالمندی خوب: مروری بر مفاهیم و ابعاد خوب پیر شدن**. تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- سام شیماء؛ محمودی یاسمن؛ تیرگر آرام (۱۳۹۴). وضعیت نشانگان بازنشستگی در بازنشستگان. **مجله سالمندی ایران**، ۳(۱۰): ۱۰۹-۱۰۰.
- سلطانی ایرج؛ روحانی عباس (۱۳۸۰). راه کارهای غنی سازی فرایند روانی اجتماعی بازنشستگان. **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱۴(۵۱): ۴۶-۳۷.
- صفری جلیل (۱۳۸۷). بحران‌های بازنشستگی کارکنان سپاه پاسداران انقلاب اسلامی. **فصلنامه حصون**، ۳(۱۷): ۱۷۸-۱۴۹.
- علوی زهره؛ علیپور فردین؛ رفیعی حسن (۱۳۹۹). مسائل روانی و اجتماعی بازنشستگی در ایران: یک مطالعه کیفی. **فصلنامه سالمند**، ۱۵(۴): ۳۹۶-۴۰۹.
- عمادی محمدحسین؛ نصرافهانی آرش (۱۳۹۷). **بازاندیشی در راهبردهای نظام بازنشستگی**. تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.
- فرتوک‌زاده حمیدرضا؛ مظفری محمد مهدی؛ پارسامهر تقی (۱۳۹۳). بازنامی مفهوم بازنشستگی در گفتمان‌های پس از انقلاب اسلامی در ایران (با تأکید بر قانون برنامه‌های توسعه در کشور). **نشریه بهبود مدیریت**، ۳(۴): ۳۲-۵.

فضائل امید؛ ایمانی فرساره؛ 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.

گرگی عباس؛ گودرزی سعید (۱۴۰۰). **بازنشستگی و ناخرسندی‌های آن گونه‌شناسی سبک زندگی بازنشستگان صندوق بازنشستگی کشوری**. تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.  
نصرتی‌نژاد فرهاد (۱۳۹۷). **کابوس بازنشستگی؛ تأملی بر تجربه بازنشستگی در ایران**. تهران: نشر مؤسسه راهبردهای بازنشستگی صبا.

نوبهار منیر؛ احمدی فضل‌الله؛ الحانی فاطمه؛ فالچی خشک‌ناب مسعود (۱۳۹۲). سازگاری با بازنشستگی: یک مطالعه مروری. **فصلنامه روان‌پرستاری**، ۱(۲): ۵۳-۳۸.

نوروزی مجتبی (۱۳۸۴). توانمندسازی کارکنان، **فصلنامه آموزشی پژوهشی کنترولر**، ۱۹: ۷۸-۱۰۲.  
وزارت نیرو - شرکت مادر تخصصی توانیر (۱۴۰۰). **گزارش آمار تفصیلی صنعت برق ایران ویژه مدیریت راهبردی در سال ۱۴۰۰**. شرکت مادر تخصصی توانیر. وب‌سایت: <http://amar.tavanir.org.ir>

- 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.
- AL-khrabsheh A A. AL-Bazaiah S A I. AL-khrabsheh A A. Alheet A F (2022). The strategic role of human resources management in performing crisis management: the mediating role of organizational culture and human capital during Covid-19 (An applied study on the Jordanian Ministry of Health). *Journal of management Information and Decision Sciences*, 25(S1): 1-18.
- Babatunde G B. Schmidt B. Gwelo N B. Akintola O (2022). Defining, conceptualizing and operationalising community empowerment: a scoping review protocol, *BMJ Open*, (5)12: 1-5. doi: 10.1136/bmjopen-2021-056152.
- Barbosa L M. Monteiro B. Murta S G (2016). Retirement adjustment predictors-A systematic review. *Work, Aging and Retirement Journal*, 2(2): 80-262.
- Bonsang E. Klein J K (2011). Retirement and Subjective Well-Being. *Discussion Paper*, 5536.
- Bowlby G (2007.) *Defining retirement*. Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XIE.
- 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.
- Cartwright R (2002). *Empowerment*, Atlanta: Capstone.
- Chen, Z. Zurlo K A (2022). The Role of Secured and Unsecured Debt in Retirement Planning. *Journal of Family and Economic Issues*, 15(4): 1-11.
- Dave D. Rashad I. Spasojevic J (2008). *The Effects of Retirement on Physical and Mental Health Outcomes*. Andrew Young School of policy studies: Georgia State University.
- Deschênes N. Stone L O (2006). *The probability of reaching the state of retirement: a longitudinal analysis of variations between men and women*. In: Leroy O. Stone (Ed.). New Frontiers of Research on Retirement. Ottawa: Statistics Canada. 219-245.
- Durgante H. Dell'Aglio 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.

- Eberhardt W. Post T. Hoet C. Brüggem E (2022). Exploring the first steps of retirement engagement: a conceptual model and field evidence. *Journal of Service Management*, (ahead-of-print).
- Edelia A. Aslami N (2022). The role of empowerment of the cooperative and MSME office in the development of small and medium micro enterprises in Medan city. *Journal of management, accounting, general finance and international economic issues*, 1(3): 31–36.
- Engelsberger A. Halvorsen B. Cavanagh J. Bartram T (2022). Human resources management and open innovation: the role of open innovation mindset. *Asia Pac J Hum Resour*, 60: 194-215.
- Gallego-Losada R. Montero-Navarro A. Rodríguez-Sánchez J L. González-Torres T (2022). Retirement planning and financial literacy, at the crossroads. A bibliometric analysis. *Finance Research Letters*, 44: 102109.
- Geisler D (2005). The next level in employee empowerment Quality progress. *research library core*, 38(6): 48-52.
- Grodem A. S., & Kitterod R H (2021). Older workers imagining retirement: the collapse of agency, or freedom at last?, *Ageing & Society*, 1-19.
- Guba E G. Lincoln Y S (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Handbook of qualitative research, London CA: Sage.
- Hendricks J. Hatch L R (2006). *Lifestyle and Aging. In Binstock*. Handbook of and The Social Science: Elsevier. 301-316.
- Itika J S (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Leiden: African Studies Centre.
- Ketkaew C. Van Wouwe M. Jorissen A. Cassimon D. Vichitthamaros P. Wongsachia S (2022) Towards Sustainable Retirement Planning of Wageworkers in Thailand: A Qualitative Approach in Behavioral Segmentation and Financial Pain Point Identification. *Risks journal*, 10(1): 8.
- Kim E (2022). Older workers' retirement preparation and roles of corporation top leaders in South Korean workplace. *Working with Older People*, (ahead-of-print).
- 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.
- Kontis V. Bennett J E. Matthers C B. Li G. Foreman K. Ezzati M (2017). Future life expectancy in 35 industrialised countries: projections with a Bayesian model ensemble. *The Lancet*, 16: 32381-9.
- Kooij D T A M. Jansen P G W. Dikkers 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. *BAM 2020 Conference*, Alliance Manchester Business School.
- 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.
- Murray C J (2015). Global, regional, and national disability-adjusted life years (dalys) for 306 diseases and injuries and healthy life expectancy (hale) or 188 countries, 1990–2013: Quantifying the epidemiological transition. *The Lancet*, 386: 2145–2191.
- Narayan D (2006). *Measuring empowerment*, cross-disciplinary perspectives. Washington D. C: The World Bank.
- Oeppen J. Vaupel J W (2002). Broken limits to life expectancy. *Science*, 296: 1029–1031. doi:10.1126/science.1069675.
- Sandra M. Karlsson M. Fast-Berglund F. Ida H (2014). Managing production complexity by empowering workers: six cases. Variety Management in Manufacturing. *The 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, USA.
- Sumaryono R (2022). Human resources empowerment in global competition, *Journal Media Mahardhika*, (2)20. DOI: <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v20i2.396>.



- Thomas K W. Velthouse B A (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Journal*. (15)4: 666-681.
- 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.



## Designing a model for empowering employees on the verge of retirement in (Case Study: Iran's electricity industry)

### Abstract

Retirement occurs at a stage of the life cycle when the capacity of people to adapt to new life conditions is limited due to a decrease in capital and personal resources. When a person's retirement is planned for him, he will face it easily, in this regard, one of the measures that can be taken by organizations is to empower the employees who are about to retire. Therefore, the main goal of this research is to identify the mechanisms of empowering employees on the verge of retirement and the relationships between them, and finally provide a model of empowering employees on the verge of retirement in Iran's electricity industry. Considering the nature of the subject, the present research was conducted using qualitative method with Grounded theory. The data was analyzed after interviewing 14 experts of the electricity industry who were selected by snowball sampling method, and a total of 357 codes, 70 concepts and 18 categories were identified. After open coding, from the analysis of qualitative data, a axial coding paradigm was formulated, based on which, the line of communication between research categories including causal conditions (preparing the individual and the organization to face the retirement period), the core category (implementation of employee empowerment programs about to retire), context conditions (promoting factors of employee empowerment on the verge of retirement), intervening conditions (inhibiting factors of employee empowerment on the verge of retirement), strategies of empowering people on the verge of retirement and consequences were identified. In the following, based on selective coding, the components of the qualitative research model were examined and described.

**Keywords:** Empowerment, Employees on the verge of retirement, Electricity industry, Grounded theory.

