

## الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل تم

دکتر میرعلی سید نقوی\* – مهدیه غلامزاده جفره\*\* – دکتر رضا واعظی\*\*\* -  
دکتر وجهاله قربانی‌زاده\*\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی مقاله پیش‌رو، «طراحی الگوی مناسب توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی کشور» بوده و این پرسش مطرح شده است که «الگوی مناسب توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی کشور چیست؟» با توجه به «اکتشافی» بودن موضوع پژوهش حاضر، امکان ارائه پاسخ اولیه یا طرح فرضیه‌ای متناسب با پرسش فوق وجود ندارد و دست‌یابی به پاسخ نهایی، با بهره‌گیری از روش تحلیل تم صورت پذیرفته است. جهت گردآوری اطلاعات، از ابزار پرسشنامه و مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ده تن از کارشناسان و متخصصان حوزه منابع انسانی، کارشناسان و مدیران ارشد سازمان‌های منتخب و متخصصان سالمند استفاده شده است. الگوی به‌دست آمده از این طریق، بر سه محور شامل «عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی متخصصان سالمند» (پیش‌نیازها، ظرفیت‌ها و موانع)، «راهکارهای عملیاتی توانمندسازی متخصصان سالمند» (راهکارهای ساختاری و روان‌شناختی) و «پیامدهای توانمندسازی متخصصان سالمند» بنا شده است. تفسیر و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که زمینه‌ها و ظرفیت‌های موجود برای توانمندسازی متخصصان سالمند در کشور قوی‌تر از موانع بوده، و مهم‌ترین راهکارهای نیل به این هدف، «تقویت منابع مالی» و «توجه به آموزش و به ویژه آموزش‌های فراستنی با بهره‌گیری از روش‌های آموزشی جدید در ترکیب با فناوری‌های جدید» است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی؛ توانمندسازی؛ نیروی کار سالمند؛ متخصصان سالمند؛ تحلیل تم

\* نویسنده مسئول - دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## ۱. مقدمه

یکی از مهم‌ترین منابع عملیاتی که منجر به افزایش سطح رفاه اجتماعی در هر جامعه‌ای می‌گردد، سرمایه‌های انسانی است. حال از آنجا که همواره تلاش‌های هر نسل اعم از تخصص، تجربه و در نهایت اثربخشی، پایه‌های اولیه توسعه نسل بعدی بوده و بسترهای ظهور پدیده‌های نسل‌های آینده را فراهم می‌سازد، مفهوم پویایی را می‌توان از آن استنباط نمود. بنابراین چرخه مذکور، روندی پویا داشته که توجه به آن، اذهان را به نقش مؤثر نسل(های) گذشته یا به عبارتی بهتر، متخصصین سالمند معطوف می‌دارد. بر این اساس، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند به همان میزان که دوران استخدام، رشد، توسعه و بلوغ برای سازمان‌ها و به‌خصوص جوامع مهم است، مراحل افول و رسیدن به مرز پایان عمر کاری نیز باید در نهایت دقت و ظرافت صورت گیرد ( Mitsakis, 2014: 190-192; Atika, 2011: 2-3).

علاوه بر واقعیت پیش‌گفته که نیروی کار سالمند را به سرمایه‌ای سازمانی تبدیل می‌کند، اهمیت نیروی کار سالمند نزد محققان حوزه مدیریت منابع انسانی، با نگاهی به نسبت زیاد افراد سالمند نمایان‌تر می‌شود. بر اساس اعلام دپارتمان امور اجتماعی و اقتصادی دبیرخانه ملل متحد<sup>۱</sup>، تعداد افراد سالمند بالای ۶۰ سال در جهان در سال ۲۰۱۷ حدود ۹۶۲ میلیون نفر برآورد شده‌اند (۱۱ درصد کل جمعیت جهان)، درحالی‌که این تعداد در سال ۱۹۸۰ تنها ۳۸۲ میلیون نفر (۸.۶ درصد کل جمعیت جهان) بوده است. همچنین پیش‌بینی می‌شود این تعداد در سال ۲۰۵۰ به دو میلیارد و صد میلیون نفر، یعنی ۲۲ درصد از کل جمعیت جهان در آن زمان، بالغ شود. انتظار می‌رود در سال ۲۰۳۰، افراد مسن بالای ۶۰ سال از حیث تعداد از کودکان زیر ۱۰ سال نیز بیشتر شوند (۱.۴۱ میلیارد نفر در مقابل ۱.۳۵ میلیارد دلار نفر). پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد در سال ۲۰۵۰ تعداد افراد سالمند بالای ۶۰ سال از تعداد نوجوانان و جوانان ۱۰ تا ۲۴ ساله نیز بیشتر خواهد بود (Department of Economic, 2017: 4-7).

همه اینها درحالی است که نرخ رشد افراد سالمند در کشورهای درحال توسعه بسیار بیشتر از کشورهای توسعه یافته است و ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست. به‌طوری‌که پیش‌بینی می‌شود جمعیت سالمندان بالای ۶۰ سال در ایران از ۷ میلیون و ۱۴۳ هزار نفر (۸.۸ درصد کل جمعیت کشور) در سال ۲۰۱۷، به ۳۰ میلیون و ۵۳ هزار نفر (۳۲.۱ درصد

1-The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations

کل جمعیت کشور) در سال ۲۰۵۰ افزایش یابد که در این صورت بزرگ‌ترین گروه سنی کشور را تشکیل خواهند داد (Department of Economic, 2017: 30). بنابراین در صورت عدم برنامه‌ریزی درست و توجه به این مسأله، در آینده‌ای نه چندان دور، مشکلات ناشی از افزایش جمعیت سالمندان بیش‌ازپیش گریبان‌گیر کشور و به‌ویژه بخش مدیریت منابع انسانی خواهد شد.

با این تفاسیر، کاهش جمعیت نیروی کار جوان از یک‌سو و زمان‌بر و هزینه‌بر بودن انتقال تخصص و دانش کاری به نیروی کار تازه استخدام شده ازسوی دیگر، اهمیت بهره‌وری مطلوب از نیروی کار سالمند و تخصص آنها را مضاعف می‌سازد. با این‌همه، تاکنون هیچ الگوی مدونی از سوی مراکز علمی-پژوهشی یا اداری-اجرایی در ایران برای توانمندسازی سالمندان متخصص ارائه نشده و در خارج کشور نیز به‌صورت محدود به آن پرداخته شده است؛ به نحوی که کمتر منبع علمی قابل اتکایی را می‌توان نام برد که به‌طور مستقیم و مستقل به بررسی «توانمندسازی نیروی کار سالمند» پرداخته باشد، چه رسد به «توانمندسازی نیروهای کار سالمند متخصص».

بنابراین، مسأله‌ای که مقاله حاضر در پی بررسی راه‌کارهای اجرایی و عملی برای پیاده‌سازی آن از طریق تعریف روابط نظام‌مند میان اجزای گوناگون یک سیستم است، انجام یک پژوهش با برد میدانی را بر اساس دیدگاه‌های متخصصان حوزه منابع انسانی و متخصصان سالمند می‌طلبد تا بتوان الگوی برآمده از آنرا به یک بسته سازمانی تبدیل کرد. از این رو، در مقاله حاضر تلاش شده است تا الگوی طراحی‌شده به‌منظور توانمندسازی متخصصان سالمند که گنجینه‌ای از دانش و مهارت در سازمان به‌شمار می‌آیند، ضمن برخورداری از ابعاد علمی و بهره‌مندی از ادبیات پژوهشی موجود در این زمینه، از بطن نیازها، شرایط، امکانات و موانع موجود در سطح دولت، اجتماع و سازمان‌های داخلی شکل گرفته باشد تا از ماهیت کارکردی و عملیاتی برخوردار باشد.

عمده دلیل بهره‌گیری از روش تحلیل تم نیز عدم وجود ادبیات پژوهشی قابل اتکا در این حوزه بوده است. به‌عبارت بهتر، خلاء بررسی‌های نظری و تجربی در زمینه توانمندسازی نیروی کار متخصص سالمند به اندازه‌ای وسیع است که نه‌تنها اجازه استفاده از شیوه فراتحلیل را نمی‌دهد بلکه امکان مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های مشابه را نیز منتفی می‌سازد؛ چراکه اساساً پژوهش مشابهی را نمی‌توان در این زمینه سراغ گرفت. این واقعیت با تدقیق در ادبیات پژوهش به وضوح نمایان می‌شود.

## ۲. ادبیات پژوهش

## ۲-۱. توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی<sup>۱</sup> معانی مختلفی دارد و توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰: ۶۶۷)، یکی از معانی آن را قدرت‌بخشی می‌دانند. از نظر آنها قدرت؛ از جمله در حوزه‌ی حقوق که قدرت به معنای اقتدار<sup>۳</sup> است و از این منظر، توانمندسازی می‌تواند اقتداربخشی معنا یابد. قدرت همچنین می‌تواند برای توصیف ظرفیت و به معنای انرژی نیز به کار برود که از این منظر توانمندسازی می‌تواند به معنای انرژی‌بخشی به کار برود. این تعریف آخر، متناسب با مدل انگیزشی (شناختی-تفسیری) توانمندسازی است. کانگر و کانونگو<sup>۴</sup> (۱۹۸۸: ۴۷۱)، توانمندسازی را ساختی در حال ظهور می‌دانند که توسط نظریه‌پردازان برای توضیح کارآیی سازمانی استفاده می‌شود.

در یکی از جامع‌ترین پژوهش‌ها پیرامون توانمندسازی منابع انسانی، منون<sup>۵</sup> (۲۰۰۱): ۱۵۵، سه رهیافت عمده را برای توانمندسازی کارکنان برشمرده است: رهیافت ساختاری؛ رهیافت انگیزشی؛ و رهیافت رهبری. اما بررسی‌های نویسندگان نشان از چهار دسته رهیافت توانمندسازی کارکنان دارد: مدیریتی (رهبری)، روانشناختی، ساختاری، کاربردی.

از جمله تحقیقات شکل گرفته در رهیافت مدیریتی، مقاله باون و لاولر<sup>۶</sup> (۱۹۹۲) است که با رویکرد تفویض اختیار، به بررسی توانمندسازی کارکنان بخش خدمات پرداخته‌اند و در آن به شفاف‌سازی چرایی (هزینه و فایده‌ها)، چگونگی (بررسی جایگزین‌ها)، و زمان مناسب توانمندسازی پرداخته‌اند. تأکید بر ارتقاء ارتباط میان مدیران و کارکنان به‌منظور توانمندسازی کارکنان، نتیجه‌ای است که جوهانسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) به آن رسیده است. تأثیر غنی‌سازی رضایت شغلی بر توانمندسازی کارکنان، نتیجه‌ای است که وون و کال<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) به آن دست یافته‌اند.

مبنا و چارچوب نظری تحقیقات مربوط به رهیافت روانشناختی را تحقیقات بندورا ذیل نظریه شناختی اجتماعی و محصول آن یعنی نظریه خودکارآمدی تشکیل می‌دهد. در

- 1- Empowerment
- 2- Thomas and Velthouse
- 3- authority
- 4- Conger and Kanungo
- 5- Menon
- 6- Bowen and Lawler
- 7- Johansson
- 8- Woon and Kahl

همین زمینه، کانگر و کانگو (۱۹۸۸) با مرور پیشینه و ادبیات مفهوم توانمندسازی، که آن را نوعی ساخت ذهنی یا سازه<sup>۱</sup> می‌دانند، دو عنصر اساسی کنترل و قدرت را برای تحلیل انتقادی مفهوم توانمندسازی ضروری می‌بینند و به دو رویکرد اصلی توانمندسازی به مثابه سازه‌ی ارتباطی<sup>۲</sup> و توانمندسازی به مثابه سازه انگیزشی<sup>۳</sup> می‌رسند.

منظور از رهیافت ساختاری در مطالعات توانمندسازی، قائل بودن محققین به رابطه‌ی معنادار میان ساختارهای سازمانی و توانمندسازی کارکنان و غلبه عوامل ساختاری بر سایر عوامل مؤثر (مانند عوامل فردی و روانشناختی یا ویژگی های موثر مدیریتی) بر توانمندسازی است. تحقیق لی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) که با رهیافت روانشناختی نیز همپوشانی دارد، نشان می‌دهد، کارکنان هرچه عدالت سازمانی بیشتری را برداشت و دریافت کنند، توانمندسازی و تعهد شغلی نیز افزایش می‌یابد.

اسکات و ژافه<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) با نگاهی کاربردی و غیرتئوریک به توانمندسازی، که بر این اساس می‌توان آن را در رهیافت کاربردی و عملگرایانه ارزیابی کرد، به بررسی توانمندسازی نیروهای کار پرداخته‌اند و ارتقای محتوای کار، گسترش مهارت‌های سازنده شغل، آزادسازی خلاقیت و نوآوری و گرایش به بازار را به مثابه مشخصه‌های محیط کار توانمندساز معرفی کرده‌اند. نوبخت و همکاران (۲۰۱۱) اما چهار متغیر راهبردهای اجرایی، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را دارای بیشترین تأثیر بر توانمندساز نیروی کار می‌دانند.

## ۲-۲. توانمندسازی منابع انسانی سالمند

با افزودن قید سالمند به موضوع توانمندسازی نیروی کار، پیشینه آثار پژوهشی انجام شده بسیار محدود می‌شود، به نحوی که در جست‌وجوها هیچ منبع علمی قابل اتکایی که به طور مستقیم و مستقل به بررسی توانمندسازی نیروهای کار سالمند پرداخته باشد، یافت نشد. اما با تعمیم موضوع مورد بررسی به حوزه‌های کلی‌تر، مانند مدیریت نیروهای کار سالمند یا مدیریت سالمندی، پژوهش‌هایی به دست آمد که عمده آنها نیز مبتنی بر مطالعات پیشینی بوده و بر موضوع کلی‌تر سالمندی موفق یا سالمندی فعال<sup>۶</sup> متمرکز

1 -Construct

2- Relational construct

3- Motivational construct

4- Lee

5- Scott and Jaffe

6- Successful ageing or active ageing

هستند؛ به‌گونه‌ای که نظریات تولید شده در این حوزه به مبنا و چارچوب نظری مطالعات نیروی کار سالمند تبدیل شده است (Kooij et al., 2014: 2).

کویج و همکاران 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 اقدامات مدیریت منابع انسانی برای انگیزه‌بخشی و آموزش نیروی کار سالمند متمرکز کرده‌اند. این دسته از مطالعات اگرچه عمدتاً از منظر کارفرما به موضوع نگرسته‌اند، اما اخیراً مطالعاتی آغاز شده است که توانمندسازی سالمندان را از منظر نیروی کار مورد لحاظ قرار داده‌اند (Kooij et al., 2014).

کویج و همکاران در تحقیق خود (۲۰۱۴) با اتخاذ چشم‌انداز نیروی کار (در برابر چشم‌انداز کارفرما) و بر پایه رهیافت حفظ نیروی کار سالمند، پس از مطالعه مجموعه ادبیات مرتبط با موضوع، مبتنی بر نظریه طول عمر انتخاب، بهینه‌سازی و جبران<sup>۱</sup> که توسط بالتهس و همکاران نظریه‌پردازی شده بود (Baltes et al., 1999)، چهار دسته اقدامات مدیریت منابع انسانی را برای کارکنان سالمند شناسایی کرده‌اند که در تحقیق کویج و دوورد (۲۰۱۵) بازنقل و به شکل زیر صورت‌بندی شده است:

الف) اقدامات منابع انسانی توسعه‌ای<sup>۲</sup> از قبیل آموزش و توسعه شغلی که ممکن است کارکنان را برای دستیابی به سطوح عالی‌تر کارکرد کمک نماید؛ ب) اقدامات منابع انسانی تنظیمی<sup>۳</sup> از قبیل امنیت شغلی و انعطاف ساعات کاری که ممکن است کارکنان را در تنظیم سطوح جاری کارکرد در مواجهه با چالش‌های جدید یاری کند؛ ج) اقدامات منابع انسانی بهره‌برداری<sup>۴</sup> از قبیل حرکت شغلی افقی، غنی‌سازی وظیفه و مشارکت در تصمیم‌گیری؛ و د) اقدامات منابع انسانی تسهیلاتی<sup>۵</sup> از قبیل کاهش حجم کار و کار نیمه‌وقت (Kooij & De Voorde, 2015: 63).

کویج و دوورد با استناد به برخی تحقیقات پیشین (Remery et al., 2003; Taylor and Walker, 1998) اقدامات تسهیلاتی را رایج‌ترین اقدامات مدیریت کارکنان سالمند در سازمان‌ها می‌دانند، اما فلسفه این نوع اقدامات تسهیلاتی در قبال کارکنان نزدیک‌تر به رهیافت ناچیزشماری نیروهای سالمند است (Kooij & De Voorde, 2015: 63).

- 1- Selection Optimization and Compensation
- 2- Development HR practices
- 3- Maintenance HR practices
- 4- Utilization HR practices
5. Accommodative HR practices

## ۳-۲. توانمندسازی منابع انسانی سالمند متخصص

کمبود ادبیات پژوهشی در بخش موضوعی پیشین، به‌طور نمایان‌تری در این حیطه‌ی موضوع جزئی‌تر به‌چشم می‌خورد. با این همه، به مانند بخش گذشته با حذف قید سالمندی و با تعمیم موضوع به مدیریت نیروی کار متخصص یا نیروی کار دانش‌محور، به ادبیات قابل توجهی برمی‌خوریم. پاتریکسون و رانزین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مستند به تحقیقات بیتس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و ویکراستف و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) به این نتیجه رسیده‌اند که در راستای تطبیق با تحولات پرشتاب بیرونی (به‌طور خاص سالمند شدن نیروی کار) لازم است سازمان، به تفکیک کارکنان دانشی از کارکنان عادی اقدام کند. این بدان معناست که این دسته از محققین به اهمیت و مزیت نسبی نیروی کار سالمند متخصص (با تأکید بر صفت تخصص) در شرایط سالمند شدن نیروی کار در جوامع مختلف پی برده‌اند.

لاینگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نیز معتقدند اگرچه که اقتصاد دانش بیشتر با مشخصه‌هایی چون نیاز به خلاقیت و ایده‌های نوین و رفتار مبدعانه شناخته می‌شود که بیشتر در جوانان یافت می‌شود تا سالمندان، اما کارکنان سالمند مادامی‌که بتوانند با تحولات تکنولوژی و اعمال کاری تطابق یابند، به‌طور خاص به‌خاطر توانایی‌های خاص-سازمان و خاص-وظیفه دارای ارزش ویژه هستند. این عنصر تخصص سازمانی و وظیفه‌ای، مزیت نسبی سالمندان متخصص است و از این‌رو ارزش سرمایه‌گذاری از جمله اقدامات توانمندسازی را دارند. همچنین بروگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۱) گزارش نموده‌اند که برخلاف برخی قضاوت‌های اجتماعی، تفاوت چشم‌گیری در توانایی‌های شناختی این دو گروه سنی کارکنان نیست؛ به‌گونه‌ای که نمی‌توان تفاوت معناداری در ادراکات دو گروه سنی در قبال مفاهیم چون حمایت اجتماعی، تعهد شغلی، رضایت شغلی، یا تنش‌های روانشناختی یافت. به عقیده‌ی آنها، هوش تبلور یافته<sup>۶</sup> (که طبق تعریف کانفر و آکرمن<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) دانش انباشته در طول زمان زمان عمر مشتمل بر دانش عمومی، دامنه مفاهیم، فهم شفاهی، توان محاسباتی است)، با افزایش سن افزایش می‌یابد و می‌تواند تا سنین بالا در سطحی عالی باقی بماند. اما هوش

1-Patrickson and Ranzijn

2-Yeatts

3-Vickerstaff

4-Laing

5-Brough

6 -Crystallised intelligence

7 - Kanfer and Ackerman

سیال<sup>۱</sup> (که بر اساس تحقیق هورن و کاتل<sup>۲</sup> (۱۹۶۷) شامل سرعت پردازش، کارکردهای چندبعدی، حافظه‌ی کاری، تعقل انتزاعی، و پردازش اطلاعات جدید، است) متأثر از کارکرد روانشناختی است و اوج آن معمولاً در اوایل دهه‌ی بیست سالگی عمر است. بر این اساس کارفرمایان بسته به نوع و ماهیت شغلی باید به نوع نیاز سازمان به هر یک از این نوع هوش در کارکنان سنین مختلف توجه کنند. قربانی‌زاده و خالقی‌نیا (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود، وجود رابطه‌ای معنی‌دار میان انتقال دانش ضمنی (از طریق سالمندان متخصص) و توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری را تأیید کرده‌اند.

### ۳. اهداف و پرسش‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، «طراحی الگوی مناسب توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی کشور» بوده و بنابراین پرسش محوری پژوهش این است که «الگوی مناسب توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی کشور چیست؟» یافتن پاسخی مناسب برای این پرسش، نیازمند طرح پرسش‌های فرعی و پاسخ‌گویی به آنها است که بر این اساس، پرسش‌های فرعی ذیل طراحی شده‌اند: الف) «الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند از چه ابعادی تشکیل شده است؟»؛ ب) «مؤلفه‌های تشکیل دهنده الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند کدام‌اند؟»؛ ج) «متغیرهای زمینه‌ساز توانمندسازی متخصصان سالمند کدام‌اند؟»؛ د) «نتایج و پیامدهای توانمندسازی متخصصان سالمند کدامند؟»

پاسخ پرسش‌های فرعی فوق درواقع همان اجزای الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند هستند و بنابراین با کنار هم قرار گرفتن آنها، به پاسخ پرسش محوری پژوهش نیز دست خواهیم یافت. همچنین با توجه به «اکتشافی» بودن پژوهش حاضر، امکان ارائه پاسخ اولیه یا طرح فرضیه‌هایی متناسب با پرسش‌های اصلی و فرعی وجود ندارد.

### ۴. روش‌شناسی پژوهش

نوع پژوهش حاضر اکتشافی و مبتنی بر مطالعات کیفی بوده و روش پژوهش طی آن بر مبنای تحلیل مضمون یا تم است. به این معنی که تحلیل داده‌های گردآوری شده طی مصاحبه‌ها، بر اساس روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. مضمون،

1 - Fluid intelligence

2-Horn and Cattell



بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در مورد پرسش‌های پژوهش است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد. فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. بنابراین تحلیل مضمون فرآیندی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. با این همه، باید گفت به طور کلی هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل مضمون وجود ندارد و اساساً فرآیندی است که در طول زمان باید انجام می‌پذیرد.

تحلیل مضمون همچون برخی دیگر از روش‌های تحلیلی مانند روش تحلیل گفتمان، روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری و نظریه داده‌بنیاد، در پی تشریح الگوهای داده‌های کیفی است اما از برخی جهات باهم فرق دارند. در این میان، روش تحلیل مضمون و نظریه داده‌بنیاد، هر دو به دنبال شناسایی الگوهای در داده‌ها هستند. اما تحلیل مضمون به طور کامل به اصول نظریه داده‌بنیاد (که مستلزم تحلیل به منظور رسیدن به نظریه است) و همه مراحل آن پایبند نیست. در تحلیل مضمون در صورتی که پژوهش‌گر نخواهد به یک نظریه کامل برسد نیازی ندارد که به اصول نظریه داده‌بنیاد پایبند باشد. تحلیل مضمون برخلاف روش نظریه داده‌بنیاد، به یک چارچوب نظری وابسته نیست که از قبل وجود داشته باشد و لذا از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوتی استفاده کرد (البته نه در همه چارچوب‌ها) و همچنین می‌توان از آن برای کارهای مختلف بهره گرفت (Abedi Jafari et al., 2011: 156-158).

از آنجا که تحلیل مضمون، تحلیل کیفی است، پاسخ روشن و سریعی در مورد اینکه مقدار داده‌های مناسب و مورد نیاز چقدر است که بر وجود مضمون یا اطلاق آن دلالت نماید وجود ندارد. به طور آرمانی، مضمون را می‌توان در چندین مورد از مجموع داده‌ها مشاهده کرد. اما آنچه اهمیت دارد معنا و مفهوم مضمون است. بنابراین قضاوت پژوهش‌گر در رابطه با اینکه مضمون چیست، کاملاً ضروری است. پژوهش‌گر باید تا حدودی منعطف باشد، زیرا پیروی صرف از قواعد در این خصوص کاربردی ندارد؛ ضمن اینکه هر مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد بلکه به این بستگی دارد که تا چه میزان به یک چیز مهم در مورد پرسش پژوهش می‌پردازد (Braun and Clarke, 2006: 82).

استفاده از این روش طی پژوهش حاضر به این دلیل اتخاذ شده است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه‌ی الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی بر اساس یافته‌های کیفی است. در نظر است که بر اساس نتایج این پژوهش بتوان ایده‌هایی را شناسایی کرد که برای انجام پژوهش‌های کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد آزمون نظریه مورد استفاده قرار گیرد.

جهت گردآوری اطلاعات نیز از ابزار مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ده تن از متخصصان حوزه منابع انسانی، متخصصان سالمنند با تحصیلات حداقل کارشناسی به بالا، کارشناسان و مدیران ارشدی که با حداقل ۴۸ سال سن و حداقل ۲۶ سال تجربه کاری به درجه خبرگی سازمانی رسیده بودند استفاده شده است.

از آنجا که جامعه‌ی سالمندان متخصص و خبرگان حوزه‌ی توانمندسازی کارکنان سالمند و نیز نحوه‌ی پراکندگی (در دسترس بودن) آنها به خوبی مشخص نبوده است، بنابراین از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. بر این اساس، ابتدا پژوهش‌گر مصاحبه‌هایی با چند متخصص سالمند و نیز خبره‌ی این حوزه برگزار نمود و در انتهای هر مصاحبه برای معرفی متخصص سالمند و خبره‌ی دیگر از فرد مصاحبه شونده درخواست نمود و این اقدام را تا زمانی که داده‌های لازم به نقطه‌ی اشباع رسید، ادامه یافت.

#### جدول ۱: مشخصات اعضای نمونه

مشخصات نمونه‌ها			
تعداد	تجربه	سن	سمت اعضای نمونه سمت اعضای نمونه
۱	۴۴	۷۵	عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی
۲	۲۷	۴۸	رئیس گروه آموزش مرکز نوسازی و تحول اداری
۳	۳۳	۵۳	معاون مرکز نوسازی و تحول اداری
۴	۲۹	۵۱	رئیس مرکز نوسازی و تحول اداری
۵	۳۱	۵۸	معاونت توسعه مدیریت هماهنگی و امور پشتیبانی
۶	۲۷	۵۲	ریس گروه ایجاد وزارت خانه الکترونیکی
۷	۲۹	۵۴	معاون مرکز فناوری اطلاعات
۸	۳۴	۵۸	مدیر کل دفتر امور دولت و مجلس
۹	۲۶	۵۵	کارشناس پیگیری معاونت توسعه مدیریت هماهنگی و امور پشتیبانی
۱۰	۳۲	۵۶	مشاور معاونت توسعه مدیریت هماهنگی و امور پشتیبانی

#### ۵. گردآوری و تفسیر/تحلیل داده‌ها

فرآیند کدگذاری، تا تحقق کفایت نظری ادامه یافته است و حد توقف انجام مصاحبه‌ها با این معیار مشخص شده است. به این ترتیب، در مجموع ۳۰۷ نکته کلیدی با کدهای

نشانگر طی ۱۰ مصاحبه استخراج شده است. در گام بعدی، این نکات کلیدی در قالب مفاهیم انتزاعی مفهوم‌سازی شده‌اند و در ادامه، مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده پژوهش از طریق تبیین و ارتباطدهی میان آنها پدید آمده‌اند.

طول مدت هر یک از مصاحبه‌ها بین یک تا دو ساعت بوده که پس از ضبط شدن، بلافاصله از سوی پژوهش‌گر بر روی کاغذ پیاده شده و فرآیند تجزیه و تحلیل آنها شروع گردید. نخستین مرحله در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها نیز، کدگذاری باز است که طی آن، کدهای اولیه از بطن نکات استخراج شده‌اند. این کدها در ادامه ذیل طبقه‌های مفاهیم که کلی‌تر و انتزاعی‌تر هستند، دسته‌بندی شده‌اند. هر چند مفهوم نزدیک به هم نیز در ادامه ذیل گروه‌های کلی‌تر تحت عنوان مضامین پایه طبقه‌بندی شده‌اند که در نهایت، مضامین سازمان‌دهنده پژوهش را به وجود می‌آورند.

به منظور افزایش پایایی و اعتبار یافته‌ها، فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها طی این پژوهش، به صورت همزمان صورت پذیرفته است.

به این ترتیب، مفاهیم پژوهش، مبتنی بر ۱۴۸ کد اولیه‌ای هستند که با در نظر گرفتن کدهای تکراری، به ۳۰۷ کد اشاره دارند. جدول ۲ نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

## جدول ۲: نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه از مصاحبه‌ها

ردیف	نکات کلیدی	کدهای اولیه
PA57	باید به شکل نرمال و رسمی به نظر فردی که بازنشست شده است اعتبار بدهیم.	لزوم اعتباربخشی رسمی به نظر نیروهای متخصص بازنشسته
PA62	بازگشت به کار، ارتقای حس مفید بودن به سالمندان می‌بخشد.	ارتقاء حس مفید بودن به کارکنان با بکارگیری بازنشستگان
PA73	دیده شدن، زمان کهنسالی را بالا می‌برد.	استفاده از سالمندان، امید به زندگی را بالا می‌برد

این تعداد کد اولیه در مجموع به ۱۷۰ مفهوم اختصاص یافته‌اند که شامل ۶۶ مفهوم منحصر به فرد می‌شوند. به همین منوال، هر کدام از مضامین پایه نیز خود از یک یا چند مفهوم تشکیل شده‌اند که آن مفاهیم در واقع بیانگر «ویژگی‌ها»، «شرایط» و یا «وضعیت» موجود و یا مطلوب مقوله مورد نظر در رابطه با توانمندسازی متخصصان سالمند می‌باشند. بر این اساس، تمامی ۳۰۷ کد اولیه علامت‌گذاری شده طی این پژوهش، به ۱۰۴ مضامین پایه اشاره داشته است که با حذف موارد مشابه، ۲۱ مضامین پایه پژوهش حاصل شده‌اند که این تعداد نیز نهایتاً ۶ مضمون سازمان دهنده پژوهش را تشکیل داده‌اند که عباراتند از پیش‌نیازها(بایدها و نبایدها) زمینه‌ها و ظرفیت‌ها، موانع، راهکارهای ساختاری، راهکارهای روانشناختی، پیامدها. جدول ۳، نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان دهنده از مضامین پایه را نشان می‌دهد.

## جدول ۳: نمونه‌ای از استخراج مضامین سازمان دهنده از مضامین پایه

ردیف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	انگیزه/نیاز	احساس نیاز سازمان مستمری پایین بازنشستگی نیاز مادی (انگیزه) حقوق و مزایای مکفی
۲	ضروریات سازمانی	توجه به تفاوت‌ها حساسیت در بدو استخدام توجه و برنامه‌ریزی در طول اشتغال

## ۵-۱. تحلیل و تفسیر یافته‌ها

تحلیل و تفسیر پدیده توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی در ایران را باید با توجه به آنچه پیشتر توضیح داده شد، حول ۶ محور که به آنها اشاره شد دنبال نمود.

## ۵-۱-۱. پیش نیازها (بایدها)

نخستین مضمون سازمان دهنده در بحث توانمندسازی نیروهای کار متخصص سالمند، «پیش‌نیازها» است و همان‌گونه که از عنوان آن نیز برمی‌آید، به بایدهایی اشاره دارد که وجود آنها برای توانمندسازی این قشر ضروری است. بر این اساس، پیش‌نیازها در رأس سلسله مراتب سیاست‌گذاری مدیریتی برای توانمندسازی تخصصی سالمند قرار دارد؛ چراکه بدون فراهم نمودن آنها امکان نیل به هدف از لحاظ منطقی ممکن نخواهد بود. مهم‌ترین پیش‌نیازهایی که فقدان آنها منجر به متوقف شدن بحث توانمندسازی متخصصین سالمند در همان ابتدای کار می‌شود را بر حسب یافته‌های پژوهش حاضر باید در سه سطح دولتی/حکومتی، سازمانی و فردی جستجو نمود. این پیش‌نیازها در سطح دولتی/حکومتی به مضمون پایه «مجوزهای قانونی»، در سطح سازمانی به مضمون پایه «ضروریات سازمانی» و در سطح فردی به مضمون پایه «کمینه شرایط» اشاره دارند. در مدل مفهومی پژوهش شکل مضامین پایه مربوط به هر یک از مضامین سازمان‌دهنده دیده می‌شود.

## ۵-۱-۲. زمینه‌ها و ظرفیت‌ها (هست‌ها)

«زمینه‌ها و ظرفیت‌ها»ی موجود، دومین مضمون سازمان‌دهنده در الگوی توانمندسازی نیروهای کار متخصص سالمند محسوب می‌شود. توجه این مضمون، به قابلیت‌ها و توانایی‌هایی است که در سطوح حکومتی/دولتی، سازمانی و فردی برای پیاده‌سازی و اجرای این الگو وجود دارد. این مضمون سازمان‌دهنده از به هم پیوستن چهار مضمون پایه «انگیزه/نیاز» (در تمامی سطوح)، «سوابق تأییدکننده» و «امتیازات» (در سطح فردی) و «تسهیل‌گرها» (در سطح حکومتی/دولتی) تشکیل شده است که تفسیر و تحلیل هر یک از آنها در ادامه آمده است.

## ۵-۱-۳. موانع (نیست‌ها و نبایدها)

در کنار زمینه‌ها و ظرفیت‌های موجود برای توانمندسازی نیروی کار سالمند که در بالا تفسیر و تحلیل شدند، موانعی نیز وجود دارد که یا به معنای فقدان شرایط لازم و یا وجود شرایطی است که تحقق این امر را مشکل می‌سازد. با توجه به آنچه که یافته‌های برآمده از متن مصاحبه‌ها نشان می‌دهد، این موانع را می‌توان ذیل سه مضمون پایه «موانع سازمانی/حکومتی»، «موانع فردی» و «موانع اجتماعی» تحلیل و تفسیر نمود.

## ۵-۱-۴. راه کارها

با استخراج و تحلیل مضمون پایه و مفاهیم مرتبط با سه مضمون سازمان‌دهنده پیش‌نیازها، زمینه و موانع، اکنون نوبت به معرفی جزء دیگری از الگوی توانمندسازی سالمندان متخصص، یعنی راه کارها، رسیده است. توانمندسازی نیروی کار از ابعاد مختلفی مفهوم‌سازی شده است، اما در یک معنی کلی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به منظور افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی به دست آورند (Lawler, 1994: 70). بررسی‌های محققان از پیشینه و ادبیات موضوع توانمندسازی منابع انسانی در سازمان، نشان از وجود یک دسته‌بندی چهارگانه از رهیافت‌های توانمندسازی کارکنان دارد: مدیریتی (رهبری)، روان‌شناختی، کاربردی و ساختاری می‌دهد.

## ۵-۱-۴-۱. راه کارهای ساختاری

مضمون سازمان‌دهنده «راهکارهای توانمندسازی ساختاری» در واقع به معنای تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان بوده و از ترکیب چهار مضمون پایه «فرصت»، «اطلاعات»، «حمایت» و «منابع» تشکیل شده است.

## ۵-۱-۴-۲. راه کارهای روان‌شناختی

مضمون سازمان‌دهنده «راهکارهای توانمندسازی روان‌شناختی» نیز که طبق تعریف اسپریتزر<sup>۱</sup> به نحوی بازتاب ادراک کارکنان در مورد کنترل بر روی محیط کار خود محسوب می‌شود، طی این پژوهش از ترکیب چهار خرده مقوله «معناداری»، «شایستگی»، «خودمختاری» و «مؤثر بودن» تشکیل شده است. این مضامین پایه اگرچه در عنوان، به آنچه که در ادبیات پژوهشی مربوط به توانمندسازی نیروی کار آمده شبیه است، اما از آنجا که ریشه در مفاهیم، کدها و نکات کلیدی برآمده از مصاحبه‌ها دارند، تا حدودی متفاوت بوده و بیشتر ماهیت تجربی و عملی دارند تا نظری.

## ۵-۱-۵. پیامدها

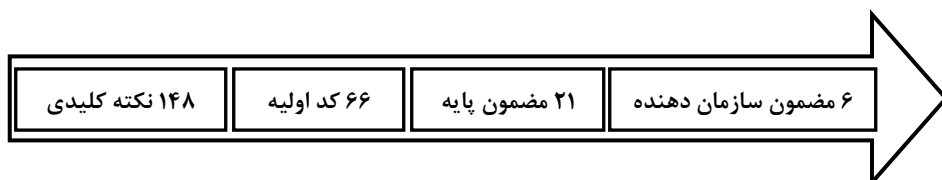
با توجه به جاری بودن منطق هزینه-فایده در بحث توانمندسازی منابع انسانی، طرح‌ریزی یک الگوی مناسب برای توانمندسازی نیروی کار سالمند متخصص، نیازمند توجه به آثار و پیامدهای آن نیز خواهد بود. در این پژوهش، مضامین سازمان‌دهنده الگوی

1- Gretchen M. Spreitzer

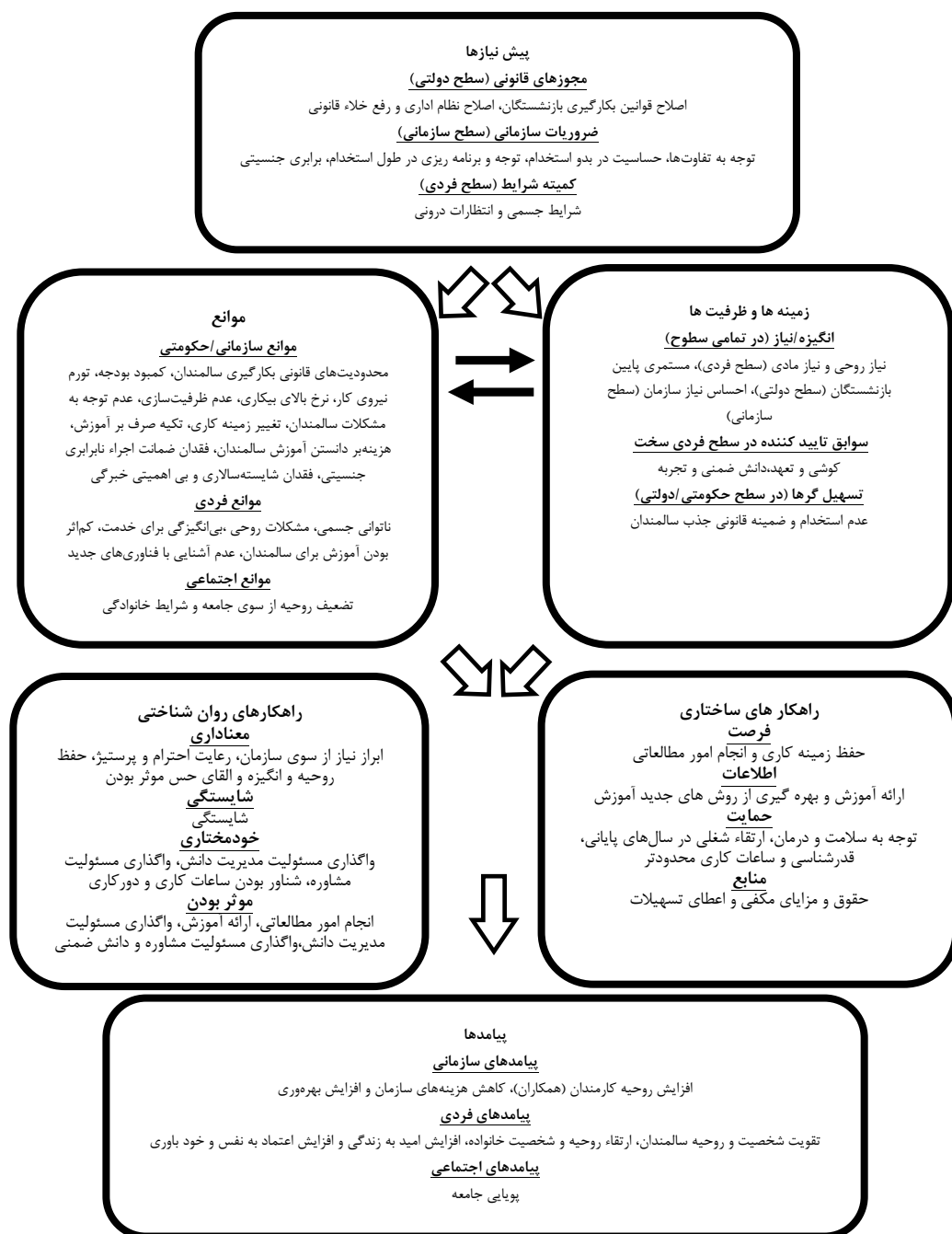
توانمندسازی سالمندان متخصص ذیل ۳ مضمون پایه «پیامدهای سازمانی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای اجتماعی» مورد بحث قرار گرفته. بدیهی است که این گونه پیامدها، نتایج جانبی پیاده‌سازی الگوی توانمندسازی نیروی کار سالمند متخصص است و پیامد/هدف اصلی، همان توانمندسازی سالمندان متخصص خواهد بود.

### ۶. نتیجه‌گیری

محور اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی مناسب توانمندسازی متخصصان سالمند در بخش دولتی کشور تعیین شده است که پیش شرط دست یافتن به آن، پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی بوده است که ترکیب آنها ما را به پاسخ‌نهایی نزدیک می‌سازد. با توجه به تازگی موضوع و عدم وجود ادبیات پژوهشی قابل اتکا در این زمینه، داده‌های پایه برای تحلیل و تفسیر، با استفاده از روش پرسش‌نامه‌ای و انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۰ تن از کارشناسان منابع انسانی و متخصصان سالمند اطلاعات جمع‌آوری شدند. در این پژوهش فرآیند «گردآوری» و «تجزیه و تحلیل» داده‌ها به صورت همزمان و موازی با هم به اجرا درآمد و این فرآیند تا مرز کفایت نظری مضامین پایه و مضامین سازمان‌دهنده ادامه یافت. به این ترتیب، در نهایت ۶ مضمون سازمان‌دهنده شکل گرفت که می‌توان آنها را در سه دسته کلان «عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی متخصصان سالمند»، «راهکارهای عملیاتی توانمندسازی متخصصان سالمند» و «پیامدهای توانمندسازی متخصصان سالمند» طبقه‌بندی نمود. شکل شماره ۱، سیر تطور ظهور کدهای تحقیق تا مقولات اصلی را نشان می‌دهد و الگوی برآمده از تحلیل یافته‌های پژوهش نیز در طی شکل شماره ۲ آمده است.



شکل ۱: سیر تطور نکات کلیدی تا مضامین سازمان‌دهنده در تحقیق



شکل ۲: الگوی مفهومی به‌دست آمده از طریق روش تحلیل تم



طبق این الگو، عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی متخصصان سالمند شامل سه مضمون سازمان‌دهنده‌ی پیش‌نیازها (بایدها)، زمینه‌ها و ظرفیت‌ها (هست‌ها) و موانع (نیست‌ها و نبایدها) است که طی آن، پیش‌نیازها بر زمینه‌ها/ظرفیت‌ها و موانع اثر گذاشته و در عین حال میان مضامین پایه و کدهای اولیه در این دو مضمون سازمان‌دهنده نیز تعامل وجود دارد. به این معنی که زمینه‌ها/ظرفیت‌های و موانع موجود می‌توانند یکدیگر را تحت تأثیر قرار دهند و عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی متخصصان سالمند در نهایت به برآیند این مضمون سازمان‌دهنده بازمی‌گردد. چنانچه زمینه‌ها و ظرفیت‌های موجود بتوانند با غلبه بر موانع، پیش‌نیازهای لازم برای تحقق توانمندسازی متخصصان سالمند را برآورده سازند، امکان موفقیت الگوی توانمندسازی سالمندان متخصص وجود دارد، اما چنانچه وزنه موانع بیشتر باشد، اجرای این الگو با مشکل مواجه خواهد بود.

در حال حاضر بنا به آنچه از بطن صحبت‌های کارشناسان منابع انسانی و متخصصان سالمند طی مصاحبه‌ها برمی‌آید، زمینه‌ها و ظرفیت‌های موجود قوی‌تر از موانع هستند و بنابراین علاوه بر امکان نظری طرح‌ریزی الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند، زمینه‌های عملی آن نیز تا حد زیادی فراهم است. عمده زمینه‌های موجود نیز بر اساس یافته‌های پژوهش به انگیزه هم سازمان/دولت و هم متخصصان سالمند در جهت توانمندسازی متخصصان سالمند بازمی‌گردد. در وهله بعد نیز امتیازاتی که سالمندان از آن برخوردار هستند، عمده‌ترین زمینه‌ها و ظرفیت‌ها را برای پیاده‌سازی الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند پدید آورده است. با این همه، یکی از پیش‌نیازهای اساسی برای تحقق این الگو، ضرورت «اصلاح قوانین بکارگیری بازنشستگان»، «صدور مجوزهای قانونی و رفع خلاء حقوقی» و «اصلاح نظام بروکراسی اداری» است که بدون انجام آنها این الگو قابل تحقق نخواهد بود.

علاوه بر این، موانعی نیز بر سر راه توانمندسازی متخصصان سالمند وجود دارد که رفع آنها برای اجرای هرچه بهتر این الگو ضروری است. در این بین، عمده‌ترین و جدی‌ترین موانع از سوی سازمان/دولت متوجه توانمندسازی متخصصان سالمند است که «کمبود بودجه تخصیصی»، «تغییر زمینه کاری سالمندان متخصص» و «بی‌اهمیتی خبرگی و عدم ارئه تعریفی قانونی از آن» مهم‌ترین آنها محسوب می‌شوند. در بعد فردی نیز مشکلات روحی و جسمی سالمندان متخصص، بزرگ‌ترین مانع بر سر راه تحقق هرچه بهتر الگوی

توانمندسازی سالمندان متخصص است که البته در بخش راه‌کارها، پیشنهاداتی برای کم‌اثر نمودن این دست از موانع ارائه شده است.

راهکارهای عملیاتی توانمندسازی متخصصان سالمند نیز در این پژوهش طی دو دسته راهکارهای سختاری و راهکارهای روان‌شناختی ارائه شده است که در واقع ترکیبی از دست‌کم چهار رهیافت معمول توانمندسازی تحت عناوین رهیافت‌های مدیریتی (رهبری)، روان‌شناختی، کاربردی و ساختاری است. وزن این راهکارها بنا به آنچه از مصاحبه‌ها استنباط می‌شود، به نحوی است که نمی‌توان یکی از این دو دسته راهکارها را بر دیگری اولویت داد و اجرای موازی و هم‌زمان آنها ضروری است. از میان راهکارهای ساختاری، بیشترین تأکید بر مضمون پایه منابع بوده است که شامل دو مفهوم «حقوق و مزایای مکفی» و «اعطای تسهیلات» می‌شود. این یافته دقیقاً در راستای دیگر یافته‌های پژوهش قرار دارد، چه آنجا که در مضمون سازمان‌دهنده پیش‌نیازها بر اهمیت انگیزه‌های مادی تأکید دارد و چه همان‌گونه که در بالا آمد، کمبود بودجه تخصیصی را مانعی مهم برای توانمندسازی برمی‌شمارد. در کنار منابع، نقش اطلاعات نیز به عنوان یکی از متغیرهای توانمندسازی از اهمیت بالایی برخوردار است که شامل آموزش و به ویژه آموزش‌های فراسنتی با بهره‌گیری از روش‌های آموزشی جدید در ترکیب با فناوری‌های جدید می‌شود.

پیامدهای توانمندسازی متخصصان سالمند نیز اگرچه در چگونگی پیاده‌سازی الگوی توانمندسازی متخصصان سالمند نقش مستقیم ندارند، اما با نگاهی به آنها می‌توان بر اهمیت اجرای این الگو پی برد. بیشترین نفع پیاده‌سازی این الگو، متوجه خود سالمندان متخصص است که در تحلیل نهایی در راستای منافع سازمان و جامعه نیز خواهد بود؛ چراکه هم سازمان و هم جامعه از افراد تشکیل می‌شوند و توانمند شدن آنها در نهایت به معنای توانمند شدن سازمان و جامعه خواهد بود. کما اینکه افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمان از جمله پیامدهای مستقیم اجرای این الگو هستند که طی این پژوهش برجسته شده‌اند.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از پژوهش، راهکارهای عملیاتی چندی را می‌توان در راستای توانمندسازی سالمندان متخصص پیشنهاد نمود. عمده این راهکارها ذیل دو مضمون سازمان‌دهنده «راهکارهای توانمندسازی روان‌شناختی» و «راهکارهای توانمندسازی عملیاتی» قابل تبیین است. علاوه بر این، راهکارهایی را نیز می‌توان به منظور تقویت

پیش‌نیازها، ارتقای زمینه‌ها و فرصت‌ها و کاهش موانع توانمندسازی سالمندان متخصص ارئه نمود که جمع‌بندی آنها از این قرار است:

الف) لزوم اجرای دقیق «ضوابط اجرایی و ارتقاء رتبه کارکنان» که از سوی «شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی» و «سازمان اداری و استخدامی کشور» ابلاغ شده است. به عبارت بهتر، به رغم تأکید برخی از مصاحبه‌شوندگان بر عدم وجود تعریفی دقیق از نخبگی، عمده‌ترین مشکل در این زمینه فقدان قوانین و ضوابط نیست، بلکه عدم اجرای دقیق این قواعد و ضوابط است.

ب) لزوم تدوین قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی به منظور ادامه کار کارمندان بازنشسته دارای رتبه‌های «خبره» و «عالی» و دارای سلامتی روحی و جسمی مناسب به مدت ۵ سال. قوانین فعلی، امکان حضور نیروهای بازنشسته را به صورت نیمه وقت و در پست‌های مشاوره می‌دهد اما توانمندسازی این بخش از منابع انسانی نیازمند تدوین قوانینی است که به سالمندان متخصص امکان ادامه فعالیت همچون گذشته را بدهد.

ج) توجه به سلامت روحی و جسمی کارمندان در طول دوران کاری. توانمندسازی سالمندان متخصص نیازمند توجه به نیازهای روحی و جسمی کارمندان در تمام طول دوران کاری است. به عبارت بهتر، برای توانمندسازی سالمندان متخصص نباید در انتظار سالمند شدن آنها ماند و سازمان از همان دوران جوانی و میان‌سالی کارمندان باید در صد ارتقای توانایی‌های آنها برآید تا در زمان سالمندی کماکان امکان بهره‌مندی از ظرفیت‌های آنها وجود داشته باشد.

د) لزوم توجه به توانایی‌های فکری و انگیزه کارمندان در بدو استخدام. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که انگیزه یکی از مهم‌ترین ظرفیت‌ها و زمینه‌های لازم و فقدان آن، یکی از عمده‌ترین موانع توانمندسازی سالمندان متخصص است. استخدام نیروهای متخصص با انگیزه و حساس در برابر مأموریت‌های سازمان، امکان توانمندسازی آنها را در زمان سالمندی به شدت افزایش خواهد داد.

ه) تلاش برای اجرای راه‌کارهای عملیاتی و روان‌شناختی توانمندسازی سالمندان متخصص که طی این پژوهش استخراج و تشریح شده‌اند. ارائه راه‌کارهای عینی و اجرایی توانمندسازی سالمندان متخصص، مهم‌ترین بخش الگوی توانمندسازی سالمندان متخصص بوده است. بنابراین توصیه می‌شود با توجه به زمینه‌مند بودن این یافته‌ها و استخراج آنها از بطن گفته‌های مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی و نیز خود متخصصان سالمند، از

آنها به‌عنوان راه‌حل‌های عینی و اجرایی توانمندسازی تخصصات سالمند استفاده شود. به منظور جلوگیری از تکرار این موارد که پیش‌تر به‌صورت جامع بحث شده‌اند، تنها به ذکر این نکته اکتفا می‌شود که در نظر گرفتن منابع مالی اجرای این طرح و نیز تدوین قوانین و ضوابط مشخص و پرهیز از رابطه‌گرایی، دو جزء مهم و تأثیرگذار در پیاده‌سازی الگوی توانمندسازی سالمندان متخصص محسوب می‌شود.

## References

- 1-Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faghihi, A., & Sheykhzadeh, M. (2011), Theme and theme analysis. "A simple and effective way to explain patterns in qualitative data", *Strategic Management Thought*, 151-198, (2) 5. (In Persian)
- 2-Baltes, P. B., Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. (1999). "Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning", *Annual Review of Psychology* 50(1): 471-507
- 3-Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review* 33(3):31-39.
- 4-Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77-101.
- 5-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): pp. 105-126.
- 6-Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review* 13(3):471-482.
- 7-Department of Economic and Social Affairs (2017), *World Population Ageing*, Population Division, New York: United Nations, Available: [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Highlights.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf)
- 8-Ghorbanizadeh, V., & Khaleghinia, Sh. (2009), "The role of implicit knowledge transfer in employee empowerment", *Quarterly journal of human resources management research*, 1 (2), 85-105. (In Persian)
- 9-Horn, J. L. & Cattell R. B. (1967), "Age differences in fluid and crystallized intelligence", *Acta Psychol* 26(2): 107-29.
- 10-Itika, J. S. (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, Leiden: African Studies Centre.
- 11-Johansson, C. (2015), "Empowering employees through communicative leadership", In A. D. Melo, I. Somerville & G. Gonçalves (eds.), *Organisational and Strategic Communication* (pp. 85-110), Braga: CECS.
- 12-Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004), "Aging, adult development, and work motivation", *The Academy of Management Review* 29(3): 440-458.
- 13-Kooij, D. T. A. M. & De Voorde, K. V. (2015), "Strategic HRM for Older Workers", In P. M. Bal, D. T.A.M. Kooij & D. M. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 57-72), New York: Springer.
- 14-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* 25(15): 2192-2212.

- 15-Laing, D., Palivos, T. & Wang, P. (2003), "The Economics of New Blood", *Journal of Economic Theory* 112(1): 106-56.
- 16-Lawler, E. E. (1994), "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?", *Academy of Management Executive* 8(1): 68-76.
- 17-Lee, K. E., Kim J. H. & Kim M. J. (2016), "Influence of Perceived Organizational Justice on Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Hospital Nurses" *Indian Journal of Science and Technology* 9(20): 1-8.
- 18-Menon, S. T. (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology* 50(1):153-180.
- 19-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.
- 20-Nobakht, M., Mazaheri, M., Esfahani, M. (2011), "a Framework for Human Resource Empowerment in Cultural Organizations (Case study: Tehran Municipality Cultural-Artistic Organization)", *Cultural Management* 17 (9), 71-87. (In Persian)
- 21-Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2005), "Workforce ageing: The challenges for 21st century management", *International Journal of Organisational Behaviour* 10(4): 729-739.
- 22-Remery, C. H. K., Schippers, J. and Ekamper, P. (2003), "Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by dutch employers", *Population Research and Policy Review* 22(1): 21-4
- 23-Scott, C. D. & Jaffe D. T. (1991), *Empowerment: A Practical Guide for Success*, Crisp Publications.
- 24-Taylor, P. & Walker, A. (1998), "Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices", *Ageing Society* 18(6): 641-658.
- 25-Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation", *The Academy of Management Review* 15(4): 666-681.
- 26-Vickerstaff, S., Cox, J. & Keen, L. (2003), "Employers and the Management of Retirement, Social Policy and Administration 37(3): 271-288.
- 27-Woon, L. P. & Kahl, C. (2015), "Employment empowerment through human resource department in enriching employee satisfaction: the Hilton way in Malaysia", *TEAM Journal of Hospitality and Tourism* 12(1): 21-37.
- 28-Yeatts, D. E., Folts, W. E. & Knapp, J. (2000), "Older workers' adaptation to a changing workplace: Employment issues for the 21st century", *Educational Gerontology* 26(6): 565-582.