

ارائه راهبردهای ارتقاء امید به آینده در بین کارکنان یکی از سازمان‌های نظامی

احمد رضا سنجری^۱

ناصر عباسزاده^۲

بهنام گلشاهی^{۳*}

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه راهبردهای ارتقاء امید به آینده کارکنان در یکی از سازمان‌های نظامی به روش توصیفی-موردی و با رویکرد کاربردی انجام شده است. جامعه آماری شامل متخصصان حوزه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی و همچنین فرماندهان و مدیران راهبردی سازمان مورد مطالعه می‌باشند که با روش هدفمند قضاوتی، تعداد ۲۰ نفر از آنان به عنوان تیم خبرگانی انتخاب شدند. در ادامه، نسبت به شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) مؤثر در امید به آینده کارکنان با مرور مبنای نظری و بررسی اولیه محققان در سطح سازمان اقدام و سپس این عوامل از نظر تیم خبرگان پژوهش به روش دلفی سه‌مرحله‌ای تعدیل و تأیید نهایی گردیدند. همچنین پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا براساس عوامل شناسایی شده تنظیم و بین تیم خبرگانی توزیع گردید تا امتیاز هر یک از عوامل را در ارتقاء امید به آینده کارکنان مشخص نمایند. در مرحله بعدی بر مبنای نظرات خبرگان به تعیین میزان امتیاز و وزن هر یک از عوامل پرداخته و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) تنظیم گردید. همچنین بر مبنای امتیاز موزون محاسبه شده، به تعیین موقعیت راهبردی سازمان در رابطه با ارتقاء امید به آینده کارکنان پرداخته و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مشخص گردید. در پایان نیز بر مبنای مدل SWOT، به تدوین راهبردهای ارتقای امید به آینده پرداخته شد. یافته‌های پژوهش منتج به خلق ۱۲ راهبرد برای ارتقای امید به آینده کارکنان گردید که در پایان پیشنهادهای اجرایی برای راهبردهای الویت‌دار ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی:

امید به آینده، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE)، ماتریس تعیین موقعیت راهبردی، مدل SWOT

۱. استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری

۲. دانشیار دانشگاه افسری امام علی (ع)

۳. استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

* نویسنده مسئول:

مقدمه

آغاز هزاره سوم و افزایش شتابان پیچیدگی‌ها و تحولات سریع و غیر قابل پیش‌بینی در زندگی سازمانی و فردی، مدیریت افراد در سازمان را دستخوش تغییرات وسیع نموده است، بنحوی که شاید مهمترین سؤال در ذهن مدیران فردا آن باشد که، چگونه می‌توان به منظور حفظ اثربخشی در سازمان، امید کارکنان به سازمان و آینده نامعلوم و مبهم آن را حفظ نمود (Bukchin & Kerret, 2020). در این خصوص، سازمان‌ها علاوه بر این که باید حداکثر تلاش خود را در راه ترسیم اهداف مشخص و انگیزاننده بکار گیرند، همچنین بایستی برنامه‌ریزی دقیقی برای بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌ها و شایستگی‌های سرمایه‌های انسانی در راستای تحقق اهداف آتی داشته باشند تا بتوانند همواره مسیری روشن از پیشرفت افراد از جنبه‌های مختلف سازمانی و غیر سازمانی در ذهن آنان ترسیم نمایند و از آن طریق، امید به آینده را در بین کارکنان خود زنده نگه دارند (Corn & Feldman, 2020؛ و گلشاهی و درستکار، ۱۳۹۸).

بی‌شک همان گونه که انسان برای حیات مادی خویش به پوشاک و خوراک و سایر موارد محتاج است، به امید نیز نیاز دارد؛ چرا که اگر امید از زندگی وی حذف گردد چراغ حیاتش رو به خاموشی گراییده و افول می‌کند (مردای، ۱۳۹۷). در واقع امید به آینده همچون محرکی نیروبخش عمل کرده و انسان‌ها را به جلو سوق می‌دهد (قاری قرآنی، ۱۳۹۳). در صورت عدم امید به آینده، زندگی قابلیت استمرار نخواهد داشت یا حداقل با سستی و تنبلی و رخوت همراه خواهد بود (نداف بشرویه، ۱۳۹۶). از نظر صاحب‌نظران، امید عبارت است از خواستن مطلوبی که در آینده قابل تحقق است و چون قابل تحقق است بالضروره مبتنی بر واقعیت می‌باشد (Ojala, 2017). اسنایدر^۱ نیز بر این باور است که امید، ظرفیت ادراک شده برای ایجاد مسیرهایی به سمت اهداف مطلوب و انگیزه ادراک شده برای حرکت در این مسیرها می‌باشد (Rafferty & et al., 2020). برای داشتن تفکر امیدوارانه باید یاد گرفت که چگونه با موانع برخورد کرد. تجربه نشان داده است که افراد دارای امید بالا به آینده، هنگام برخورد با موانع، به دلیل ایجاد و استفاده از راه‌های جانشین و جدید برای رسیدن به هدف، پاسخ‌های هیجانی و ادراکی سازگارتری ارائه می‌دهند، بدین ترتیب که هنگام مواجهه با مانع، انعطاف‌پذیر بوده و به دنبال هدف دیگری می‌روند یا بر دیگر حیطه‌های زندگی خود تأکید می‌ورزند (Dixson & at al., 2017).

1. Snyder

امید به آینده‌ای مطلوب و آرمانی در میان کارکنان، منبع اصلی تحرک و شادی و تلاش آنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است و از سوی دیگر رویکرد منفی و ناامیدکننده به آینده در کارکنان، باعث بی‌تفاوتی، دلسردی، کناره‌گیری فرد از سازمان (انزوای سازمانی) و فقدان انگیزه برای تلاش و از بین رفتن نیرو و اراده لازم برای نیل به اهداف می‌شود (Park & et al., 2020). زمانی که امید به آینده در ارتباط با کارکنان، به‌عنوان آینده‌سازان سازمان، مطرح می‌شود اهمیت آن دوچندان می‌گردد؛ زیرا که یکی از منابع راهبردی هر سازمانی، سرمایه‌های انسانی هستند که در اوج توانمندی، دانش، تحرک و پویایی قرار دارند (نظری کوثر ریزی، ۱۳۹۶). کارکنانی که در عرصه سازمانی از روحیه و امید بالایی برخوردار باشند، امید زیاد را وسیله ترقی و پیشرفت خود قرار داده و از نظر دانش و مهارت‌های شغلی پیشرفت می‌کنند؛ و در مقابل کسانی که همواره روحیه ناامیدی در آنها شعله‌ور هست، همه چیز را سیاه و تیره می‌بینند، و ضمن اینکه همواره پیشرفت نمی‌کنند، بلکه دچار عقب‌ماندگی سازمانی نیز می‌شوند (جعفری، ۱۳۹۴).

تاکنون مطالعاتی، هرچند محدود، در داخل و خارج از کشور در رابطه با امید به آینده افراد انجام شده است. در این خصوص، پژوهش‌های داخلی چون، مرادی (۱۳۹۷)، مردانی‌فر (۱۳۹۶)، نظری کوثر ریزی (۱۳۹۶)، جعفری (۱۳۹۴)، دولتی امیردیزج (۱۳۹۳) و قاری قرآنی (۱۳۹۳) به مقوله امید به آینده و عوامل تعیین کننده آن پرداخته‌اند. در این پژوهش‌ها عمدتاً به شنا سایی عوامل مؤثر بر امید به آینده در بین گروه‌های مختلف مانند دانشجویان، دانش‌آموزان، کارکنان و ... پرداخته شده است و نقش عواملی چون سرمایه‌ی اجتماعی، سرمایه‌ی فرهنگی، دینداری، حمایت اجتماعی، سرمایه‌های اقتصادی، سبک زندگی، احساس محرومیت، احساس انومی و ... بر امید به آینده بررسی شده است. همچنین نتایج این مطالعات نشان داد که امید به آینده نیز منتج به ایجاد انگیزش، پیشرفت تحصیلی و ... می‌گردد. در عین حال، برخی از پژوهشگران خارجی نیز به بررسی مفهوم امید به آینده پرداخته‌اند. در این رابطه، رفتی^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، الیور^۲ و همکاران (۲۰۱۷)، او جالا^۳ (۲۰۱۷)، فلدمن و کابوتا^۴ (۲۰۱۵) و ... نیز در

^۱. Rafferty

^۲. Oliver

^۳. Ojala

^۴. Feldman & Kubota

پژوهش‌های خود اثر امید به آینده در ابعاد مختلف زندگی شغلی و خانوادگی افراد را بررسی کرده‌اند و تأثیرات آن را بر خودکارآمدی، خوش‌بینی، پیشرفت تحصیلی، مزیت رقابتی پایدار، یادگیری مادام‌العمر و ... به اثبات رسانده‌اند. با این حال، در مطالعات پیشین صرفاً به شناسایی یا بررسی عوامل مؤثر بر امید به آینده در بین افراد از قشرهای مختلف پرداخته شده است و یا تأثیر امید به آینده به عنوان یک پی‌شران بر سایر مقوله‌ها سنجیده شده است. این در حالی است که در این تحقیقات به ارائه راهبردهای امید به آینده در بین کارکنان و آن هم در سطح سازمان‌های نظامی پرداخته نشده است که خلأ تحقیقاتی موجود، ضرورت توجه به این رهیافت را در سازمان‌های نظامی دو چندان می‌نماید.

در این بین، سازمان‌های نظامی که مأموریت آنان بر مبنای قانون اساسی، حفظ تمامیت ارضی و امنیت کشور در ابعاد مختلف می‌باشد، سازمانی نیرو انسانی محور می‌باشند که در راستای اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت ذاتی خود، در کنار تجهیزات به‌روز نظامی، نیاز به کارکنانی با انگیزه، متخصص و متعهد دارند که بتوانند با بهره‌مندی اثربخش از دانش و مهارت خود و ترکیب آن با قابلیت‌های فناورانه نظامی، دستیابی به اهداف سازمان در مأموریت‌های واگذاری را تسهیل نمایند. در این بین، انگیزه و روحیه خدمتی کارکنان در دستیابی به اهداف تعیین شده از اهمیت بسزایی برخوردار است. بی‌شک یکی از مؤلفه‌هایی که می‌تواند در ارتقای انگیزه و روحیه خدمتی کارکنان مؤثر باشد، امید به آینده است. این مقوله در رابطه با کارکنان نیروهای مسلح از اهمیت دو چندان برخوردار می‌باشد.

با وجود تعهد بالای کارکنان سازمان‌های نظامی به اجرای وظایف و مأموریت‌های واگذاری، با این حال، کارکنان و خانواده‌های آنان از سایر اقشار جامعه جدا نبوده و شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... حاکم در جامعه که در چند ماه اخیر بشکل فزاینده‌ای سخت‌تر از گذشته شده است، نیز بر آنان تأثیرگذار بوده و آینده‌ای مبهم در ذهن کارکنان ایجاد نموده است. بی‌شک این شرایط موجود در جامعه ناخواسته به فضای درون سازمان نیز منتقل شده و کارکنان را با ابهاماتی از آینده خود مواجه ساخته است. در عین حال، برخی از تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های درون‌سازمانی از قبیل انتصابات بدون در نظر گرفتن شایستگی‌ها، ابقاء کارکنان بازنشسته برای سالیان متوالی و ... نیز کارکنان را نسبت به آینده شغلی خود دچار تردید نموده و امید به آینده را در بین آنان تا حدودی کاهش داده است. این ادعا تا حدودی با گزارش‌های روانشناختی منتشر شده در این سازمان نظامی نیز مطابقت دارد. بطوری که در

مصاحبه‌ها و تشخیص‌های بالینی انجام شده، کارکنان، فقدان امید به آینده خود را در قالب عدم سازگاری شغلی و محیطی، و نداشتن رضایت در زندگی کاری و ... بیان داشته‌اند. بنابراین، به منظور ارتقای امید به آینده در بین کارکنان و برون‌رفت از چالش‌های احتمالی که در پی آن ممکن است سازمان با آن مواجه گردد، ضروری است تا ضمن شناسایی نقاط ضعف و قوت درونی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی که پیرامون این مقوله در سطح سازمان نظامی مورد مطالعه وجود دارد، به ارائه راهبردهایی برای ارتقاء امید به آینده در بین کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه پرداخته شود. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌گردد که راهبردهای مؤثر در ارتقاء امید به آینده کارکنان کدامند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری پژوهش

امید به عنوان ظرفیت و توانایی ادراک از طریق مشتق ساختن راه‌ها برای رسیدن به اهداف مورد نظر تعریف شده است که برای شخص، انگیزه می‌سازد تا با استفاده از این ادراک به تغییرات مورد نظر دست پیدا کند (نظری کوثرریزی، ۱۳۹۶). امید، مجموعه‌ای شناختی است که مبتنی بر احساس موفقیت ناشی از منابع گوناگون، انرژی معطوف به هدف و مسیرها یا به عبارتی برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف آتی است (مردانی‌فر، ۱۳۹۶). بنابراین امید یا تفکر هدف‌دار، از دو مؤلفه‌ی مرتبط به هم یعنی مسیرهای تفکر و منابع تفکر، امید به اشتغال، میزان توانایی ذهنی، تشکیل شده است و در رسیدن به اهداف آینده و توسعه راه‌های نیل به این هدف و میزان فعالیت او را در این مسیر نشان می‌دهد (Jiang & et al., 2018). امید از جنبه شناختی شامل فرایندهای شناختی است که یک حالت انگیزشی ایجاد می‌کند و در نتیجه بر دامنه‌ای از ساختارهای مرتبط بر شغل تاثیر می‌گذارد (Feldman, D. B., & Kubota, 2015). امید، ادراک افراد را در رابطه با توانایی‌های گسترش راهبردها در جهت رسیدن به هدف و حفظ انگیزگی تا رسیدن به هدف نشان می‌دهد (Oliver & et al., 2017).

امید در بردارنده تصورات و توجه افراد به آینده است و با این تصور که احتمال دارد نتایج مثبت حاصل گردد، باعث تلاش فرد می‌شود. هر نوع مفهوم سازی از امید، ویژگی‌های چند بُعدی مانند، پویایی، آینده‌نگری و فرایند نگری آن را منعکس می‌کند (Zhao & et

al., 2018). اگر در جامعه‌ای جوانان روحیه‌ی امید به آینده را در خود پرورش داده و برای رسیدن به اهداف خود تلاش کنند سرانجام به موفقیت و پیروزی خواهند رسید. اما اگر جوانان ناامید شوند در چنین جامعه‌ای هر گونه برنامه‌ریزی برای آینده با شکست مواجه خواهد شد. امید به آینده به زندگی فرد معنا و مفهوم می‌بخشد و انگیزه‌های قوی در او ایجاد می‌کند تا برای رسیدن به خواسته‌هایش تلاش و کوشش مضاعف داشته باشد (نداف بشرویه، ۱۳۹۶).

در قرآن نیز، واژه رجاء به معنی امید آمده است و عبارت از انتظار ذهنی و روانی برای بروز واقعه‌ای مطلوب در آینده می‌باشد. این نوع امید، مربوط به اموری است که در جهت رضای الهی و هماهنگی با واقعیت وجودی انسان است (جعفری، ۱۳۹۴). مفهوم امید در قرآن، هم در محور اعتقادی و هم در محور رفتاری قابل بررسی است، چرا که قرآن علاوه بر بیان راهکارهای اعتقادی و فردی برای القای امید و رسیدن به آرامش نسبی در دنیا، به ارایه راه کارهای رفتاری و اجتماعی فراوانی برای تقویت و افزایش این نیاز اصیل بشری نیز پرداخته است (دولتی امیردیزج، ۱۳۹۳). همچنین در حدیث پیامبر (ص) آمده است: "کسی به بهشت می‌رود که امید آن را دارد و کسی از جهنم دور می‌ماند که از آن بی‌مناک است" (قاری قرآنی، ۱۳۹۳). البته باید مرز بین امیدواری و خوش خیالی را به خوبی دانست تا یکی در جای دیگری قرار نگیرد. امیدواری، مقوله‌ای است که با فعالیت و تلاش همراه است و به بیان بهتر می‌توان گفت امیدواری از سه جزء شناختی، عاطفی و حرکتی تشکیل می‌شود (مردای، ۱۳۹۷). اسنایدر و همکارانش (۱۹۹۱) معتقدند که امید، از دو مؤلفه مرتبط به هم، یعنی مسیرهای تفکر و منابع تفکر، تشکیل شده است و مسیرهای تفکر انعکاس دهنده ظرفیت فرد برای تولید و کانال‌های شناختی برای رسیدن به اهدافشان است و منابع تفکر هم عبارتند از افکاری که افراد درباره توانایی‌ها و قابلیت‌هایشان برای عبور از مسیرهای برگزیده تعریف کرده‌اند تا به اهدافشان برسند. اگر هر کدام از این دو عنصر شناختی وجود نداشته باشند، رسیدن به اهداف غیر ممکن است (نظری کوثر ریزی، ۱۳۹۶). همچنین جون و نیکولای جوک (۱۹۹۸) امید را با هفت مولفه مشخص کردند که شامل: کنارآیی و اقدام، شادی، اجراء، ارتباط، خلق و جمع‌گرایی است (Rand & et al, 2020).

تاکنون نظریه‌هایی در رابطه با امید به آینده مطرح شده است. از جمله مهمترین نظریاتی که

بر مبنای آن می‌توان امید به آینده را با آن توضیح داد نظریه‌ی امید اسنایدر است. اسنایدر معتقد است که امید فرآیندی است که طی آن افراد، (۱) هدف‌هایشان را تعیین می‌کنند. (۲) راهبردهای خاصی را جهت رسیدن به هدف‌ها توسعه می‌دهند. (۳) انگیزه‌ی لازم برای اجرای آن هدف‌ها را به وجود می‌آورند و در طول مسیر حفظ می‌کنند. همچنین امید شامل مجموعه‌ای از شرایط است که عبارتند از: دارا بودن اهداف ارزشمند شخصی و ادراک توانایی برای تولید راهبردها در تعقیب اهداف (مردانی‌فر، ۱۳۹۶).

و بر نیز معتقد است که دین به زندگی معنا می‌دهد که این معناداری، زندگی را هدفمند می‌سازد و برای افراد هدف تعیین می‌کند و از آنجایی که طبق نظر اسنایدر اساس امیدواری در افراد، داشتن هدف در زندگی است، می‌توان اذعان کرد که دینداری به‌واسطه تأمین معنا برای افراد و به تبع آن هدفمندی زندگی، موجبات امید به آینده را در افراد فراهم می‌سازد (Sulimani-Aidan & et al., 2017). دورکیم نیز معتقد است وقتی افراد از تبعیض‌های موجود ضد زندگی شخصی خویش ناراضی باشند و احساس محرومیت کنند، این احساس محرومیت باعث گسترش آشفتگی، بیگانگی، انزوای فرد در اجتماع، اضطراب و در نهایت فقدان امید به آینده می‌شوند (Wang & et al, 2017). پانتم نیز بر این باور است که، شبکه‌های اجتماعی، نقش‌های اجتماعی گوناگونی را برای فرد تدارک می‌بیند و از آنجاکه دیدگاه‌های تئوریک وجود دارد که بیان می‌کند نقش‌های اجتماعی چندگانه عزت نفس و خود ارزشمندی را تقویت می‌کند و از سوی دیگر، عزت نفس و خود ارزشمندی، احساس توانمندی ایجاد می‌کند که سازگاری با وقایع پر استرس زندگی را بهبود می‌بخشد و احساسات مثبت را تقویت می‌کند (Weiner, 2020). بنابراین جای‌گیری در شبکه‌ها می‌تواند باعث جلوگیری از افسردگی گردد و از آنجایی که افسردگی از پیامدها و نتایج ناامیدی در افراد است، در نتیجه می‌توان استنباط کرد که عضویت در شبکه‌های اجتماعی در افراد موجبات امید به آینده را در افراد فراهم می‌سازد (Ye & et al., 2020). بنابراین راهبردهای گوناگونی برای ایجاد امید به آینده می‌تواند بکار گرفته شود که مبتنی بر نوع سازمان و محیط پیرامونی آن متفاوت خواهد بود.

پیشینه‌های تجربی پژوهش

تاکنون مطالعاتی، هرچند محدود، در داخل و خارج از کشور در رابطه با امید به آینده افراد انجام شده است. در این خصوص، جعفری (۱۳۹۴) در پژوهشی به مقوله امید به آینده و عوامل تعیین کننده آن در بین دانشجویان پرداخته است. اگرچه نتایج این پژوهش اثر معناداری قوی

از متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات و ...) را بر امید به آینده مشخص نکرده است، اما یافته‌ها نشان داده است که سرمایه‌ی اجتماعی، سرمایه‌ی فرهنگی، دینداری و حمایت اجتماعی بیشترین اثر را بر متغیر امید به آینده‌ی دانشجویان داشته‌اند. دولتی امیردیزج (۱۳۹۳) نیز به مطالعه امید به آینده و عوامل مرتبط با آن در بین شهروندان ۵۹-۲۰ ساله شهر آذرشهر پرداخته است. نتایج آن روشن ساخت که عواملی چون سرمایه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و دین‌داری و سبک زندگی بر متغیر امید به آینده تأثیرگذار بوده‌اند. پژوهش قاری قرآنی (۱۳۹۳) نیز نشان داد از میان عوامل مؤثر بر امید به آینده، احساس محرومیت، احساس آنومی رابطه معکوس و معنادار و دین‌داری رابطه‌ی مستقیم و معناداری با امید به آینده داشته‌اند. مرادی (۱۳۹۷) نیز بیان کرد که بین امید به آینده و انگیزش و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان استعداد درخشان رابطه مثبتی وجود داشته است. مردانی‌فر (۱۳۹۶) نیز به بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر امید به آینده دانشجویان پرداخته است. وی نشان داد بین ابعاد سرمایه اجتماعی (اعتماد اجتماعی، هنجار اجتماعی، مشارکت اجتماعی) با امید به آینده رابطه معناداری وجود دارد. نظری کوثر ریزی (۱۳۹۶) نیز به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با امید به آینده شغلی و ارتباط آن با سطح انگیزش تحصیلی دانشجویان پرداخته است.

فلدمن و کابوتا (۲۰۱۵) نیز در مطالعه خود به بررسی مقوله امید به آینده، خودکارآمدی، خوش‌بینی و اثرات آن بر پیشرفت تحصیلی پرداخته‌اند. اوجالا (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی امید و انتظار در آموزش و پرورش برای آینده‌ای پایدار پرداخته‌اند و تأثیر امید به آینده را در ساخت مزیت رقابتی پایدار برای نظام آموزش و پرورش مشخص نموده‌اند. الیور و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که امید به آینده و رضایت از زندگی عوامل تحریک‌کننده‌ای در میان افراد مسن بوده‌اند که در برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر مشارکت داشته‌اند. رفتی و همکاران (۲۰۲۰) نیز معتقد به استفاده از تئوری امید اسنایدر برای درک تجارب مراقبت والدین برای کودکانی که مشکلات پیچیده پزشکی داشته‌اند، می‌باشند.

بطور کلی نگاهی به پیشینه‌های تجربی بیان شده در رابطه با قلمرو موضوعی پژوهش نشان می‌دهد که در مطالعات پیشین صرفاً به شناسایی یا بررسی عوامل مؤثر بر امید به آینده در بین افراد از قشرهای مختلف پرداخته شده است و یا تأثیر امید به آینده به عنوان یک پيشران بر سایر مقوله‌ها سنجیده شده است. این در حالی است که در این تحقیقات به ارائه راهبردهای امید به آینده در بین کارکنان و آن هم در سطح سازمان‌های نظامی پرداخته نشده است.

در این راستا به نظر می‌رسد، با شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است که بر مبنای آن می‌توان راهبردهای مطلوب ارتقاء امید به آینده در کارکنان را شناسایی و الویت‌های راهبردی در حوزه مورد مطالعه را برای مسئولین سازمان مورد مطالعه مشخص نمود. بنابراین این پژوهش در پی ارائه راهبردهای ارتقاء امید به آینده در بین کارکنان اجا می‌باشد. در این راستا به منظور دستیابی به هدف پژوهش در ادامه به روش‌شناسی بکارگرفته شده برای حل مسأله پژوهش پرداخته شده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از جهت روش از نوع کیفی می‌باشد. راهبرد اجرای پژوهش توصیفی از نوع موردی می‌باشد. در عین حال این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار پرسشنامه خبره‌مبنا) انجام شده است. از منظر مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد. همچنین با توجه به غیر تجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرآیند اجرای پژوهش حداقلی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی و همچنین فرماندهان و مدیران راهبردی یکی از سازمان‌های نظامی (با ویژگی‌هایی اعم از: انتصاب در مشاغل راهبردی، داشتن جایگاه سازمانی ۱۹ یا بالاتر، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، داشتن سن خدمتی بیش از ۲۵ سال) را شامل گردیدند. نمونه‌گیری با رویکرد هدفمند قضاوتی انجام و تعداد ۲۰ نفر از آنان به عنوان تیم خبرگانی شناسایی و در فرآیند پژوهش مشارکت داده شدند.

همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش با هدف ارائه راهبردهای ارتقای امید به آینده در بین کارکنان یکی از سازمان‌های نظامی انجام شده است. در این راستا تلاش شده است در گام نخست، نسبت به شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) مؤثر در امید به آینده کارکنان بر مبنای مرور ادبیات نظری موجود و همچنین بررسی اولیه محققان در سطح سازمان مورد مطالعه اقدام گردد. سپس این عوامل به روش دلفی و در طی سه مرحله مجزا به رؤیت اعضای پانل خبرگانی رسید و از ایشان خواسته شد نظرات خود را در رابطه با عوامل احصاء شده اولیه بیان نمایند. پس از سه مرحله رفت و

برگشت و اعمال نظرات تیم خبرگانی، در نهایت تعداد ۳۸ عوامل داخلی و ۳۸ عوامل خارجی تأیید گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا براساس عوامل شناسایی شده تنظیم و بین خبرگان توزیع گردید و از آنان خواسته شد تا امتیاز هر یک از عوامل را در ارتقای امید به آینده کارکنان در طیف نمره ۱ تا ۴ مشخص نمایند. در مرحله بعدی بر مبنای نظرات خبرگان به تعیین میزان امتیاز و وزن هر یک از عوامل داخلی و خارجی مؤثر در امید به آینده کارکنان پرداخته شده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) تدوین گردیده است. همچنین بر مبنای امتیاز موزون محاسبه شده برای هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نسبت به تعیین موقعیت راهبردی سازمان و ترسیم نمودار مربوطه در رابطه با امید به آینده کارکنان پرداخته شده است و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مشخص گردیده است. در پایان نیز پس از مشخص نمودن نوع راهبرد سازمان در رابطه با مسأله پژوهش، بر مبنای مدل تدوین راهبرد SWOT، و با توجه به نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی شده در مراحل قبلی، به تدوین راهبردهای ارتقای امید به آینده کارکنان پرداخته شده است.

برای اطمینان از روایی عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده و همچنین راهبردهای استخراج شده از مدل SWOT از معیار مقبولیت^۱ و قابلیت تأیید^۲ استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط خبرگان بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، عوامل داخلی و خارجی و راهبردهای به دست آمده به سه نفر از خبرگان به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید.

برای محاسبه پایایی نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین خبرگان، تعداد سه خبره برگزیده و عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۴ روز به رؤیت آنان رسید و موافقت آنان با عوامل شناسایی شده مورد ارزیابی قرار گرفت. همان‌طور که در جدول (۱) مشخص است میزان پایایی باز آزمون ۸۸/۴ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که نظرات خبرگان در دو دوره زمانی مختلف ۸۸/۴ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد عوامل داخلی و خارجی و همچنین راهبردهای شناسایی شده را توسط پژوهشگر مشخص می‌نماید.

1. Credibility

2. Confirmability

جدول (۱) محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	MA1	۳۵	۱۵	۵	۸۵/۷ درصد
۲	CO3	۲۹	۱۳	۳	۸۹/۷ درصد
۳	SC5	۳۱	۱۴	۳	۹۰/۳ درصد
	کل	۹۵	۴۲	۱۱	۸۸/۴ درصد

در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

یافته‌های پژوهش

بر مبنای آنچه که در بخش فرآیند اجرای پژوهش در بخش روش‌شناسی اشاره شد، این پژوهش در پی ارائه راهبردهای ارتقای امید به آینده کارکنان در یکی از سازمان‌های نظامی می‌باشد. در این راستا، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و جمع‌بندی از وضعیت موجود در رابطه با عوامل مؤثر در ارتقای امید به آینده کارکنان، تعدادی عوامل شناسایی گردید و در ادامه تلاش شد در طی جلساتی با خبرگان و مبتنی بر روش دلفی سه‌مرحله‌ای، به شناسایی دقیق عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) مؤثر در امید به آینده کارکنان پرداخته شود. در این مرحله، تعداد ۳۸ مورد عوامل داخلی (۱۹ مورد نقاط قوت و ۱۹ مورد نقاط ضعف داخلی) و تعداد ۳۸ مورد عوامل خارجی (۱۹ مورد فرصت محیطی و ۱۹ مورد تهدید محیطی) شناسایی گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا بر مبنای عوامل شناسایی شده تنظیم و با تشکیل جلسه تخصصی در بین ۲۰ نفر از خبرگان سازمان، پرسشنامه توزیع و از آنان خواسته شد به شرح زیر به این عوامل نمره بدهند:

- رتبه ۴ برای عاملی که نقطه قوت/ فرصت عالی است.
 - رتبه ۳ برای عاملی که نقطه قوت/ فرصت معمولی است.
 - رتبه ۲ برای عاملی که یک نقطه ضعف/ تهدید معمولی است.
 - و رتبه ۱ برای عاملی که یک نقطه ضعف/ تهدید جدی محسوب می‌گردد.
- سپس بر مبنای نظرات خبرگان به تعیین میزان امتیاز و وزن هر یک از عوامل داخلی و خارجی مؤثر در امید به آینده کارکنان پرداخته شده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و

خارجی (EFE) تدوین گردید. به این منظور، عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) در جداول مجزایی فهرست گردیدند و براساس اعداد حاصل از میانگین امتیازهای آنان و تقسیم بر تعداد عوامل، میانگین شاخص‌های عوامل داخلی و خارجی به دست آمد. همچنین برای تعیین وزن هریک از عوامل داخلی و خارجی، اعداد حاصل از میانگین هریک از عوامل بر مجموع میانگین عوامل داخلی یا خارجی تقسیم گردید و وزن هر کدام از عوامل داخلی و خارجی مشخص گردید. در نهایت نیز از حاصلضرب امتیاز و وزن هر عامل داخلی یا خارجی، امتیاز موزون آنان محاسبه شد. در جدول (۲) و (۳) یافته‌های مربوط به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) به تفکیک ارائه شده است.

جدول (۲) جدول تعیین امتیاز وزن و امتیاز موزون عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE				
کد	قوت‌ها (Strengths)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت	امتیاز موزون
S1	آشنایی کارکنان با منش و زندگی‌نامه حماسه آفرینان و شهدای سازمان در دفاع مقدس	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۴۵۹
S2	پرورش کارکنان با بهره‌مندی از الگوهای برتر نظامی به ویژه فرماندهان دوران دفاع مقدس	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S3	تربیت دینی کارکنان با استفاده از الگوهای مذهبی	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S4	استفاده از الگوی رفتاری امیدوارانه امام خامنه‌ای فرمانده کل قوا	۳/۵	۰.۳۵۴	۰.۱۲۳۹
S5	وجود افراد و کارکنان بسیار توانمند و نخبه در سازمان	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S6	وجود تعامل و ارتباط مطلوب و مناسب فرماندهان با کارکنان	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۴۵۹
S7	تأمین نسبی ثبات شغلی و آتیه افراد	۳/۵	۰.۳۵۴	۰.۱۲۳۹
S8	الگوگیری کارکنان از فرماندهان و نظامیان موفق در زمینه‌های علمی و حرفه‌ای	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S9	وجود ظرفیت‌های بالقوه در زمینهی تأمین اهداف سازمانی و شخصی کارکنان	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۴۵۹
S10	وجود صداقت، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۹۵۳
S11	وجود فرماندهان فهیم و با درایت جهت تبدیل تهدید به فرصت	۳/۵	۰.۳۵۴	۰.۱۲۳۹
S12	وجود سامانه‌های نظام‌مند ترفیع و ارتقاء کارکنان در سازمان	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۲۰۵۹

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE				
کد	قوت‌ها (Strengths)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت	امتیاز موزون
S13	اعطای امتیازات سازمانی از قبیل؛ تسهیلات وام- بیمه و مسکن سازمانی به کارکنان	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S14	تخصیص و استفاده مناسب از منابع محدود و امکانات موجود سازمان در راستای مأموریت های سازمان	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
S15	وجود روابط احترام آمیز در سازمان بر اساس درجه و ارشدیت	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۴۵۹
S16	انتخاب مناسب داوطلبین خدمت، و آموزش پایه کارکنان قبل از ورود به محیط کار	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۴۵۹
S17	وجود برنامه‌های مصوب سازمان در راستای پاسخگویی به انتظارات مادی و معنوی کارکنان	۳/۸	۰.۳۸۴	۰.۱۶۴۹
S18	پایبندی کارکنان به آموزه‌های دینی به عنوان یک نظامی تکلیف‌مدار	۳/۶	۰.۳۶۴	۰.۱۳۱۰
S19	سالم بودن محیط شغلی و زندگی برای نظامیان و خانواده‌های آنان	۳/۷	۰.۳۷۴	۰.۱۳۸۳
	جمع قوت	۶۶/۶		۲,۷۷
W1	وجود شکاف و اختلاف میان قول و فعل بعضی از مسوولین	۱/۷	۰.۱۷۲	۰.۲۹۲۴
W2	عدم بازنگری و اعمال مقررات و قوانین در سازمان متناسب با زمان حال	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W3	ترویج مجدد فرهنگ تملق و چاپلوسی و بله قربان گویی در بین کارکنان	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W4	کم توجهی به کارکنان توانمند و نخبه در سازمان	۱/۷	۰.۱۷۲	۰.۲۹۲۴
W5	سیر کاهش وضعیت کنونی اعتماد به نفس در کارکنان	۱/۳	۰.۱۳۱	۰.۱۷۰۳
W6	توجه نکردن به شرایط اقتصادی کارکنان و خانواده آنان	۱/۳	۰.۱۳۱	۰.۱۷۰۳
W7	ایستایی سازمانی دانشگاه‌های سازمانی در امور آموزشی، نظامی و تربیتی	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W8	نامتناسب بودن روش‌های آموزشی و سامانه‌ی تربیتی با محیط امروز	۱/۹	۰.۱۹۲	۰.۳۶۴۸
W9	فراهم نبودن بسترهای تشویقی و انگیزشی جهت کاربردی نمودن ظرفیت علمی نخبگان	۱/۵	۰.۱۵۱	۰.۲۲۶۵
W10	شفاف نبودن مسیر پیشرفت و رشد شغلی در سازمان	۱/۴	۰.۱۴۱	۰.۱۹۷۴

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE				
کد	قوت‌ها (Strengths)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت	امتیاز موزون
W11	عدالانه نبودن نظام جبران خدمت (حقوق و مزایا و پاداش‌ها) نسبت به سختی مشاغل	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W12	ضعف در شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W13	عدم استفاده بهینه از منابع محدود و امکانات ویژه سازمانی	۱/۷	۰.۱۷۲	۰.۲۹۲۴
W14	قطع بخش اعظم حمایت‌های سازمان نسبت به بازنشستگان	۱/۹	۰.۱۹۲	۰.۳۶۴۸
W15	ناتوانی و یا عدم وجود انگیزه‌ی کافی در کارکنان جهت پیشرفت روند منطقی رشد آنان	۱/۵	۰.۱۵۱	۰.۲۲۶۵
W16	بی توجهی به نظرات کارکنان و روند مایوس کننده‌ی آنان	۱/۹	۰.۱۹۲	۰.۳۶۴۸
W17	انتقال فرهنگ سازمان‌گریزی به متقاضیان و داوطلبان ورود به سازمان	۱/۶	۰.۱۶۱	۰.۲۵۷۶
W18	استفاده نکردن صحیح از سیستم ترفیعات و پاداش علی‌رغم وجود سیستماتیک این سامانه‌ها	۱/۸	۰.۱۸۲	۰.۳۲۷۶
W19	عملکرد ضعیف برخی از مسئولین و فرماندهان در حوزه‌های اجتماعی و سیاسی	۱/۹	۰.۱۹۲	۰.۳۶۴۸
	جمع ضعف	۳۲/۲		۰.۵۳۴
	جمع عوامل داخلی	۹۸.۸	۱	۳.۳۰

با محاسبه‌ی صورت گرفته و میانگین عوامل داخلی و از طرفی با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده در جدول بالا (نمره‌ی دریافتی در وضعیت موجود عوامل داخلی بیشتر از ۲/۵ به دست آمده)، این‌طور استنباط و نتیجه‌گیری می‌گردد که سازمان از نظر عوامل داخلی دارای قوت می‌باشد.

جدول (۳) جدول تعیین امتیاز، وزن و امتیاز موزون عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE				
کد	فرصت‌ها (Opportunities)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت	امتیاز موزون
O1	وجود وضعیت معیشتی و اجتماعی نسبتاً مناسب فرماندهان و	۳/۸	۰.۳۸۰	۰.۱۴۴۴

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE			
کد	فرصت‌ها (Opportunities)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت
	کارکنان		
02	امکان ادامه تحصیل کارکنان در رشته‌های مختلف در مقاطع بالاتر	۳/۶	۰.۳۶۰
03	فراهم بودن نسبی تسهیلات مالی جهت ازدواج و تشکیل خانواده برای جوانان	۳/۹	۰.۳۹۰
04	وجود الگوهای رفتاری امام خمینی به عنوان مظهر امید و امیدواری	۳/۷	۰.۳۷۰
05	تأکید آموزه‌های دینی اسلام مبنی بر داشتن خودباوری و عزت نفس	۳/۸	۰.۳۸۰
06	توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی افراد به هنگام گزینش و جذب	۳/۱	۰.۰۹۶۱
07	سیر ارتقاء راهبردی جایگاه و محبوبیت سازمان در سطح جامعه	۳/۷	۰.۳۷۰
08	وجود قوانین مشخص جهت مسئله‌ی جذب نخبگان و استفاده بهینه از آنان	۳/۷	۰.۳۷۰
09	نگرش جامعه به خصوص جوانان، نسبت به فرهنگ سازمان بواسطه تبلیغ و ترویج صحیح فرهنگ ملی و اسلامی	۳/۹	۰.۳۹۰
010	امکان الگوگیری از نیروهای مسلح دیگر کشورهای دارای قدرت نظامی برتر	۳/۶	۰.۳۶۰
011	امکان الگوگیری از سازمان‌های موازی کارآمد	۳/۸	۰.۳۸۰
012	توجه و نگرش مثبت و تکریم جایگاه کارکنان نظامی از سوی فرمانده معظم کل قوا	۳/۵	۰.۳۵۰
013	حل بخشی از مشکل بیکاری جامعه به گونه‌ای که امید یافتن شغل مناسب در میان جوانان افزایش یافته است	۳/۵	۰.۳۵۰
014	توجه مسئولین کشوری و مجلس نسبت به نقش و جایگاه سازمان	۳/۸	۰.۳۸۰
015	ولایت‌مداری و ایفای نقش اطمینان بخش سازمان در نظام جمهوری اسلامی ایران	۳/۷	۰.۳۷۰
016	وجود قوانین مشخص و مدون جهت تغییر و تحول در سازمان و بودجه	۳/۶	۰.۳۶۰
017	بهره‌برداری از مقبولیت و مشروعیت قانونی و مردمی سازمان در داخل کشور	۳/۶	۰.۳۶۰
018	فراهم بودن زمینه ارتقا درجه کارکنان به موازات ترفیع جایگاه شغلی (به ویژه در محل‌های سرتیپ‌دومی به بالا)	۳/۸	۰.۳۸۰
019	بهره‌گیری از قوانین کشوری برای گرفتن امتیاز جهت ارتقای علمی	۳/۶	۰.۵۱۶

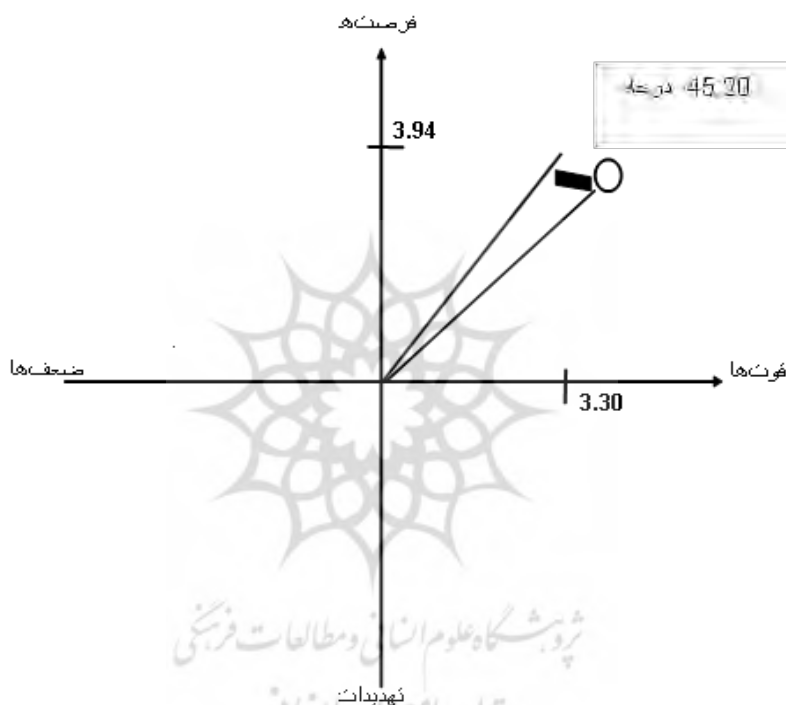
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE				
کد	فرصت‌ها (Opportunities)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت	امتیاز موزون
	کارکنان با استفاده از فرصت‌های مطالعاتی			
جمع		۶۹٫۷		۲٫۷۶۵
T1	وجود تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در داخل و خارج از سازمان	۱/۸	۰٫۱۸۰	۰٫۳۲۴
T2	نفوذ ناهنجاری‌ها و نابسامانی‌های فرهنگی از خارج به داخل دانشگاه‌های سازمانی	۱/۴	۰٫۱۴۰	۰٫۱۹۶
T3	انتقال مشکلات و مسائل خانوادگی در بدو استخدام کارکنان به داخل سازمان	۱/۵	۰٫۱۵۰	۰٫۲۲۵
T4	تأثیر منفی مقایسه خود با دیگر سازمان‌ها در شاخص‌های شغلی، سازمانی و محیطی	۱/۶	۰٫۱۶۰	۰٫۲۵۶
T5	وجود تبلیغات سوء و شایعات گوناگون یا ناراحت کننده در خصوص عدم وجود زمینه بروز قابلیت‌ها و استعدادها در سازمان	۱/۴	۰٫۱۴۰	۰٫۱۹۶
T6	بکارگیری نیروهای نظامی سایر سازمان‌های همتراز در مناصب راهبردی کشور نسبت به این سازمان	۱/۵	۰٫۱۵۰	۰٫۲۲۵
T7	محدودیت‌ها و بسته بودن ارتباطات سازمان در ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های ذیربط در ارایه خدمات رفاهی و ارتقاء معیشت کارکنان	۱/۸	۰٫۱۸۰	۰٫۳۲۴
T8	نارسایی قوانین و مقررات در جذب افراد و دانشجویان توانمند بیرون از سازمان	۱/۸	۰٫۱۸۰	۰٫۳۲۴
T9	ناهمخوانی اصول تربیتی در سازمان با حاشیه‌های تربیتی در جامعه	۱/۳	۰٫۱۳۰	۰٫۱۶۹
T10	جهت‌گیری‌های تبلیغاتی یک‌طرفه از سوی سازمان‌های نظامی همتراز در خصوص مأموریت‌های سازمان	۱/۴	۰٫۱۴۰	۰٫۱۹۶
T11	اختلاف طبقاتی در بطن جامعه و تأثیر آن بر کارکنان	۱/۴	۰٫۱۴۰	۰٫۱۹۶
T12	نارضایتی بازنشسته‌ها و پیشکسوت‌ها از وضعیت معیشتی و منزلت اجتماعی خود	۱/۲	۰٫۱۲۰	۰٫۱۴۴
T13	استفاده کمتر از تبلیغات رسانه‌های گروهی در سازمان نسبت به سازمان‌های نظامی همتراز	۱/۵	۰٫۱۵۰	۰٫۲۲۵
T14	اجرای نامناسب نظام هماهنگ و مدیریت خدمات کشوری در پرداخت حقوق‌ها در سازمان نسبت به سازمان‌های نظامی همتراز	۱/۹	۰٫۱۹۰	۰٫۳۶۱
T15	نبود فرصت‌های بدیع و نو برای پیشرفت سازمانی یا مادی کارکنان پایور و ایجاد تفاوت زیاد در پیشرفت شغلی آنها در سازمان نسبت به سازمان‌های نظامی همتراز	۱/۷	۰٫۱۷۰	۰٫۲۸۹

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE			
کد	فرصت‌ها (Opportunities)	امتیاز وضع موجود	وزن درجه اهمیت
T16	برآورده نشدن خواسته‌های مورد انتظار کارکنان شامل خواسته‌های مورد انتظار با توجه به گروه، طبقه و تخصص و جایگاه شغلی و صنفی آنان	۱/۴	۰.۱۴۰
T17	کم توجهی به شأن و منزلت اجتماعی کارکنان در خارج از سازمان	۱/۸	۰.۳۲۴
T18	وضعیت نامناسب بودجه و اعتبارات در سازمان و فاصله خیلی زیاد آن با سازمان‌های نظامی همتراز	۱/۹	۰.۳۶۱
T19	کمرنگ بودن حضور کارکنان سازمان در مشاغل کلیدی (فرماندهی و مدیریتی در ستاد کل نیروهای مسلح، ودجا و سایر نهادها) در مقایسه با سازمان‌های نظامی همتراز	۱.۸	۰.۳۲۴
	جمع تهدید	۳۰.۰۹	۱.۷۲
	جمع عوامل خارجی	۹۹/۷۹	۳.۹۴

با محاسبه میانگین عوامل خارجی و از طرفی با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده در جدول بالا (نمره‌ی دریافتی در وضعیت موجود عوامل خارجی بیشتر از ۲/۵ به دست آمده)، این طور استنباط و نتیجه‌گیری می‌گردد که سازمان از نظر عوامل خارجی دارای فرصت می‌باشد.

در ادامه بر مبنای امتیاز موزون محاسبه شده برای هریک از عوامل داخلی و خارجی، نسبت به تعیین موقعیت راهبردی سازمان و ترسیم نمودار مربوطه در رابطه با امید به آینده کارکنان پرداخته شده است و شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مشخص گردیده است. برای این منظور، اگر امتیاز موزون چهار گروه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را طوری بر روی محورهای مختصات قرار دهیم که فرصت‌ها Y مثبت، تهدیدها Y منفی، قوت‌ها X مثبت و ضعف‌ها X منفی در نظر گرفته شوند، جمع جبری X ها طول یک نقطه و جمع جبری Y ها عرض همان نقطه را نشان می‌دهد. محورهای مختصات نیز به همین روش رسم و نقطه مورد بحث روی آن مشخص گردید و از مرکز پاره خطی تا آن نقطه ترسیم شد. این بردار بیانگر وضع موجود است که نشان دهنده نوع راهبرد سازمان می‌باشد که مطابق با نمودار (۱) در وضعیت تهاجمی قرار گرفته است.

همچنین نقطه مطلوب در این دستگاه مختصات، بردار به طول $\sqrt{3.26^2 + 3.36^2} = 6.72$ با زاویه $45/20$ درجه می‌باشد و هدف مشخص کردن زاویه بین این دو بردار است تا با اختصاص امکانات لازم از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم. شکل (۱) در قالب یک نمودار بیان کننده موارد ذکر شده می‌باشد.



نمودار (۱) ماتریس تعیین موقعیت و اقدام راهبردی سازمان (SPACE)

بنابراین بردار و وضع موجود دارای اختلاف زاویه‌ای با وضعیت مطلوب است. در این شرایط لازم است با اختصاص امکانات به نقطه مطلوب برسیم، بنابراین ضروری است امکانات به صورتی بهینه تقسیم شود. با بدست آوردن مجموع ضرایب گروه‌ها می‌توان امکانات موجود را به گونه‌ای در راستای رفع ضعف‌ها و تهدیدها و همچنین به کارگیری قوت‌ها و فرصت‌ها تقسیم نمود که رسیدن به نقطه مطلوب امکان پذیر گردد. جدول زیر حاصل انجام محاسبات لازم و مبین این تقسیم‌بندی می‌باشد:

جدول (۴) تخصیص امکانات جهت بهبود راهبرد

۳,۴۹	قوت
۱,۶۷	ضعف
۳,۳۲	فرصت
۱,۵۹	تهدید
۵,۱۶	مجموع قوت و ضعف
۴,۹۱	مجموع فرصت و تهدید
۹۰,۴۷	زاویه بین دو پارخط
۴۸,۲۲	درصد امکانات مورد نیاز قوت و ضعف
۵۱,۷۸	درصد امکانات مورد نیاز فرصت و تهدید
۳۲,۶۱	درصد امکانات مورد نیاز قوت
۱۵,۶۰	درصد امکانات مورد نیاز ضعف
۳۵,۰۱	درصد امکانات مورد نیاز فرصت
۱۶,۷۶	درصد امکانات مورد نیاز تهدید

با توجه به محاسبات صورت گرفته، سهم عوامل داخلی از تخصیص منابع ۴۸,۲۲ در صد می‌باشد که ۳۲,۶۱ در صد آن مربوط به قوت‌ها و ۱۵,۶۰ در صد آن مربوط به ضعف‌ها است. همچنین ۵۱,۷۸ در صد تخصیص منابع باید به عوامل خارجی اختصاص یابد که از این بخش سهم فرصت‌ها ۳۵,۰۱ درصد و سهم تهدیدها ۱۶,۷۶ درصد می‌باشد. در کل با توجه به شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ترسیم شده در نمودار و بر مبنای محاسبات صورت گرفته، جهت حرکتی برای پوشش شکاف موجود بایستی در حالت تهاجمی بوده و نشان‌دهنده‌ی این مطلب می‌باشد که با استفاده از قوت‌های درونی، حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را به عمل آورد.

پس از معین شدن رویکرد و جهت حرکت راهبرد سازمان از طریق ماتریس SPACE، زمان پیشنهاد و انتخاب گزینه‌های راهبردی فرا می‌رسد. در اینجا از SWOT که ابزار مهمی برای مقایسه اطلاعات محیطی و تعیین راه‌کارها است استفاده شده است. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی مطابق شکل زیر است که هریک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته گزینه‌های راهبردی می‌باشد. به عبارت دیگر، همواره چهار دسته راهبرد در این مدل مطرح می‌گردد. لیکن همواره رویکرد غالب در تدوین گزینه‌ها، رویکردی

است که از طریق ماتریس تعیین موقعیت و اقدام راهبردی تعیین شده است. حالت کلی تدوین راهبردهای چهارگانه براساس ماتریس SWOT در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵) ماتریس SWOT

عوامل داخلی	فهرست قوت‌ها	فهرست ضعف‌ها
	S1.... .. Sn	W1..... .Wn
عوامل خارجی	<p>ناحیه تهاجمی (راهبردهای SO)</p> <p>چگونه می‌توان از فرصت‌های محیطی برای توسعه فعالیت‌ها استفاده کرد؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها ارائه داده و سپس قوت‌های پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید)</p>	<p>ناحیه محافظه کارانه (راهبردهای WO)</p> <p>چگونه می‌توان ضعف‌های سازمان را بهبود بخشید؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای رفع ضعف‌ها ارائه داده و سپس فرصت‌هایی پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید)</p>
	01.....00	
فهرست تهدیدها	<p>ناحیه رقابتی (راهبردهای ST)</p> <p>چگونه می‌توان تهدیدهای محیطی را از بین برد و شدت تأثیر آنها را کاهش داد؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای رفع تهدیدها ارائه داده و سپس قوت‌های پشتیبانی کننده از این راهکارها را مشخص کنید)</p>	<p>ناحیه تدافعی (راهبردهای WT)</p> <p>چگونه می‌توان فعالیت‌ها را کاهش داد و بر فعالیت‌های محدودی متمرکز شد؟</p> <p>(ابتدا راهکارهایی برای سبک‌سازی و کاهش ارائه داده و سپس ضعف‌ها و تهدیدهایی را که از این طریق مرتفع می‌شوند مشخص کنید)</p>
	T1.....Tn	

در پایان بر مبنای مدل تدوین راهبرد SWOT، و با توجه به نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی شده در مراحل قبلی و همچنین جهت‌گیری سازمان در رابطه با مسأله پژوهش که بر اساس ماتریس تعیین موقعیت و اقدام راهبردی مشخص گردید، به تدوین راهبردهای ارتقای امید به آینده در بین کارکنان مورد مطالعه پرداخته شده است.

جدول (۶) راهبردهای ارتقای امید به آینده کارکنان

شماره راهبرد	راهبردهای امید
(SO) ₁	غنی‌سازی دوره معارف جنگ از طریق الگوی رفتاری امام خمینی، الگوی امیدوارانه امام خامنه‌ای، فرماندهان موفق جنگ تحمیلی، فرماندهان موفق سازمان‌های موازی و فعال در دوران دفاع مقدس، فرایند موفقیت‌ها و شکست‌ها و ارتباطات و همچنین ارائه نتایج مطالعات تطبیقی سایر نیروهای نظامی کشورها و رسمیت دادن به این دوره آموزشی در ساختار برنامه‌های تربیت و آموزش در مراکز دانشگاهی، درجه داری و وظیفه سازمان مورد مطالعه به منظور ارتقاء هویت و منزلت فردی، سازمانی و اجتماعی در حوزه امید.
(SO) ₂	تولید و انتشار آثار فرهنگی (اعم از فیلم، کتاب، عکس، ...) مرتبط با الگوهای رفتاری و سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت جهادی با استفاده از مستندات و ظرفیت‌های عظیم نخبگی و خبرگی موجود در سازمان (اعم از دفاع مقدس و پس از آن) به منظور انتقال و اتصال روحیه و سبک فرماندهی و مدیریت جهادی به نسل جدید در جهت ارتقای امید به آینده.
(SO) ₃	طراحی و استقرار نظام و سامانه شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از مولفه‌های شایستگی‌های نظامی مستخرجه از آموزه‌های دینی، علمی و نظامی به منظور مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی سازمان در جهت ارتقای امید به آینده.
(SO) ₄	توسعه، تعهد، تعلق سازمانی و تکلیف‌مداری از طریق تامین نیازهای مادی و معنوی کارکنان با توجه به الگوهای برتر نظامی و سازمانی در جهت ایجاد و تداوم امید به آینده سازمان.
(SO) ₅	ایجاد روحیه انضباط و پایبندی به مقررات از طریق قواعد، قوانین و الگوهای نمادین دفاع مقدس و بعد از آن، در جهت ایجاد امید به حضور کارکنان در سازمان.
(WO) ₁	ارزشیابی‌های واقع‌گرایانه و به‌دور از هرگونه سوگیری از معیارهای حرفه‌ای به سوی غیرحرفه‌ای و غیرارزشی از طریق یک نظام ارزشیابی عملکرد هوشمند.
(WO) ₂	بازنگری فرآیندهای مختلف انگیزشی، آموزشی، جبران خدمت (حقوق و پرداخت)، مسیر شغلی، توسط بخش‌های زیربند برای بروزرسانی فرآیندها و ایجاد تعالی سازمان.
(ST) ₁	بکارگیری نخبگان و ترغیب آنها به ایجاد راه‌های نوآورانه برای توانمندسازی کارکنان و خودتوسعه‌دهی آنها بگونه‌ای که کارکنان سازمان نقش شهروندان ممتاز را ایفا نمایند.
(ST) ₂	حداکثر استفاده از امکانات تربیتی، آموزشی، لشکری و کشوری با دو معیار تحقق مأموریت‌های سازمانی و فراهم آوردن شرایط کسب مدارج مطرح در سطح ملی بمنظور ارتقای جایگاه منزلتی و معیشتی کارکنان سازمان.
(WT) ₁	کاهش شکاف بین قول و فعل فرماندهان و مدیران به‌منظور جلوگیری از آثار و تبعات آن در

شماره راهبرد	راهبردهای امید
	نگرش، انگیزش و رفتار کارکنان.
(WT) ₂	بازنگری در قوانین و مقررات و رویه‌های حرفه‌ای - سازمانی به منظور افزایش وفاداری و ماندگاری کارکنان در سازمان و رفع دغدغه‌های منزلتی و معیشتی آنان.
(WT) ₃	بازنگری در سامانه‌ها و فرآیندهای سرمایه‌های انسانی سازمان و حوزه‌های جذب، گزینش، استخدام، نگهداری و رهایی بمنظور کاهش اثرات منفی انگیزشی و عملکردی کارکنان.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف ارتقاء امید به آینده کارکنان در یکی از سازمان‌های نظامی انجام شده است. در این راستا تلاش شد به تدوین راهبردهای ارتقاء امید به آینده کارکنان براساس مدل SWOT پرداخته شود. برای تحقق هدف پژوهش، در ابتدا با مطالعه ادبیات نظری موجود در حوزه قلمرو موضوعی، درک جامعی از عوامل و متغیرهای نقش‌آفرین در مقوله امید به آینده کارکنان کسب گردید و در ادامه با بررسی اولیه محققان در سطح سازمان مورد مطالعه، تعدادی از عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید محیطی) در رابطه با مقوله امید به آینده کارکنان شناسایی گردید. سپس این عوامل از نظر تیم خبرگان پژوهش و مبتنی بر روش دلفی سه‌مرحله‌ای تعدیل و تأیید گردیدند که در نهایت تعداد ۳۸ عوامل داخلی و ۳۸ عوامل خارجی تأیید گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا براساس عوامل شناسایی شده تنظیم و با توزیع آنان در بین خبرگان خواسته شد تا امتیاز هر یک از عوامل را در ارتقاء امید به آینده کارکنان مشخص نمایند. براین مبنا دو ماتریس IFE و EFE تنظیم و در ادامه بر مبنای وزن‌های موزون محاسبه شده برای نقاط قوت و ضعف، و فرصت و تهدیدها، به طراحی ماتریس تعیین موقعیت و اقدام راهبردی سازمان مورد نظر پرداخته شد. نتایج این بخش نشان داد که وضعیت سازمان مورد مطالعه در رابطه با مسأله پژوهش در حالت تهاجمی قرار دارد که دارای شکافی با وضعیت مطلوب می‌باشد. در نهایت مشخص گردید که جهت حرکتی سازمان برای پوشش شکاف موجود بایستی در حالت تهاجمی بوده و مدیران سازمان بایستی با استفاده از قوت‌های درونی خود، حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی را به عمل آورند.

در مرحله پایانی نیز بر مبنای مدل تدوین راهبرد SWOT، و با توجه به نقاط قوت و ضعف، و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی شناسایی شده در مراحل قبلی و همچنین جهت‌گیری سازمان

مورد مطالعه در رابطه با مسأله پژوهش که بر اساس ماتریس تعیین موقعیت و اقدام راهبردی مشخص گردید، به تدوین راهبردهای ارتقای امید به آینده کارکنان پرداخته شد که تعداد ۱۲ مورد راهبرد شناسایی گردید که در جدول (۶) ارائه شده است.

یافته‌ها نشان داد که از مهمترین راهبردهای ارتقای امید به آینده در بین کارکنان سازمان نظامی مورد مطالعه می‌توان به؛ غنی‌سازی دوره معارف جنگ از طریق الگوی رفتاری امام خمینی و الگوی امیدوارانه امام خامنه‌ای و ...، تولید و انتشار آثار فرهنگی مرتبط با الگوهای رفتاری و سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت جهادی، طراحی و استقرار نظام و سامانه شایسته‌سالاری، توسعه تعهد و تعلق سازمانی و تکلیف‌مداری از طریق تامین نیازهای مادی و معنوی کارکنان، ایجاد روحیه انضباط و پایبندی به مقررات از طریق قواعد، قوانین و الگوهای نمادین دفاع مقدس و ...، ارزشیابی‌های واقع‌گرایانه و به‌دور از هرگونه سوگیری، بازنگری فرآیندهای مختلف انگیزشی، آموزشی، جبران خدمت و ...، بکارگیری نخبگان و ترغیب آنها به ایجاد راه‌های نوآورانه، حداکثر استفاده از امکانات تربیتی، آموزشی و ...، کاهش شکاف بین قول و فعل فرماندهان، بازنگری در قوانین و مقررات و رویه‌های حرفه‌ای-سازمانی، و بازنگری در سامانه‌ها و فرآیندهای سرمایه‌های انسانی اشاره نمود. بطورکلی راهبردهای شناسایی شده با برخی از نتایج پژوهش‌های وینر (۲۰۲۰)، یی و همکاران (۲۰۲۰)، وانگ و همکاران (۲۰۱۷)، یی و همکاران (۲۰۲۰)، مردانی‌فر (۱۳۹۶) و ... سازگاری دارد. آنان نیز در مطالعات خود به برخی از راهبردهای ارتقای امید به آینده مانند؛ ایجاد نظام شایسته‌سالاری در سازمان، پاداش مبتنی بر عملکرد، الگوسازی در بین نخبگان، ایجاد تغییر و تحولات در فرآیندهای سازمانی، و ... اشاره کرده‌اند.

با توجه به موقعیت راهبردی سازمان مورد مطالعه در رابطه با مقوله ارتقاء امید به آینده کارکنان که وضعیت تهاجمی را نشان داده است، به نظر می‌رسد که در بین راهبردهای ارائه شده در جدول (۶)، مناسب‌ترین راهبردها، بهره‌مندی از راهبردهای موقعیت SO و در مرحله بعدی راهبردهای محافظه کارانه WO می‌باشد. مبتنی بر این نتایج، در ادامه به ارائه پیشنهادهایی اجرایی برای ارتقای امید به آینده در بین کارکنان سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است:

▪ پیشنهاد اجرایی برای راهبرد ۱(SO):

- غنی‌سازی دوره معارف جنگ از طریق الگوی رفتاری امام خمینی^(ع)، الگوی امیدوارانه امام

خامنه‌ای (مد ظله العالی)، فرماندهان موفق جنگ تحمیلی، فرماندهان موفق سازمان‌های موازی و فعال در دوران دفاع مقدس، فرایند موفقیت‌ها و شکست‌ها و ارتباطات و همچنین ارائه نتایج مطالعات تطبیقی سایر نیروهای مسلح کشورهای دیگر.

- هدف‌گذاری و برنامه‌توجیهی مدرسان معارف جنگ در جهت امیدبخشی به فراگیران.

به نظر می‌رسد با غنی‌سازی دوره معارف جنگ بر مبنای الگوهای رفتاری یاد شده و مبتنی بر تجربه‌های موفق گذشته فرماندهان و همچنین آموزش اساتید این دوره در جهت امیدبخشی به کارکنان باعث می‌شود که شناخت کارکنان از معیارهای مطلوب رفتاری و شغلی مدنظر امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و همچنین شاخص‌های موفقیت فرماندهان پیشین بالا رفته و چشم‌اندازی از وضعیت ایده‌آل آتی برای کارکنان در ذهن آنان نقش‌بندد و ضمن ارتقای امید به آینده، تلاش آنان برای دستیابی به وضعیت مطلوب مضاعف شود. بی‌شک در این بین، امیدآفرینی مدرسان این دوره نیز بسیار مؤثر خواهد بود.

▪ پیشنهاد اجرایی برای راهبرد₂ (SO):

- تدوین و انتشار آثار فرهنگی (اعم از فیلم، کتاب، عکس، ...) مرتبط با الگوهای رفتاری و سبک مطلوب فرماندهی و مدیریت جهادی و ... در راستای ایجاد امیدواری به کارکنان.
- استفاده از مستندات و ظرفیت‌های عظیم نخبگی و خبرگی موجود در سازمان (اعم از دفاع مقدس و پس از آن) به‌منظور انتقال و اتصال روحیه و سبک فرماندهی و مدیریت جهادی به نسل جدید در جهت ارتقای امید به آینده.

بی‌شک ارائه آثار فرهنگی در طیف وسیع در سازمان مورد مطالعه باعث خواهد شد که الگوهای رفتاری مطلوب فرماندهی و مدیریت جهادی در بین کارکنان ترویج یافته و انعکاسی از مدیریت مطلوب فرماندهان پیشین در دوره‌های قبلی به‌ویژه در دفاع مقدس در ذهن کارکنان شکل گیرد. این الگوهای ذهنی آینده مطلوب را برای هریک از کارکنان ترسیم و میل به دستیابی به آن جایگاه عالی را مضاعف می‌سازد.

▪ پیشنهاد اجرایی برای راهبرد₃ (SO):

- طراحی و استقرار نظام شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از مولفه‌های شایستگی‌های نظامی مستخرج از آموزه‌های دینی، علمی و نظامی و ...
- مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی سازمان با استفاده از فرآیندهای سازمانی اعم از ارزیابی عملکرد بهینه و پاداش مبتنی بر عملکرد، انتصابات و ... در جهت ارتقای امید به آینده.

با اجرای اقدامات بیان شده در حوزه استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان با تأکید بر معیارهای دینی، علمی، نظامی و ... باعث می‌شود که نگاه کارکنان به آینده سازمان مثبت شده و آنان پی‌شرفت در سازمان را مبتنی بر ایجاد شایستگی‌های مطلوب در خود ببینند. بنابراین آنان از هیچ کوششی برای کسب شایستگی‌های مورد نیاز برای رشد و توسعه در سطوح مختلف سازمانی دریغ نخواهند کرد.

▪ پیشنهاد اجرایی برای راهبرد ۴(SO):

- تهیه و تخصیص انواع وام‌های مورد نیاز کارکنان از جمله: وام ازدواج، وام تأمین مسکن، وام ادامه تحصیل، وام علاج بیماری و ...
 - دقت در جذب و گزینش کارکنان مستعد و متعهد به اهداف سازمان.
 - برقراری سیستم عادلانه انتصابات و ترفیعات.
 - تشویق و ترغیب اخلاق‌مداری در سازمان بویژه تعهد و وفاداری سازمان.
 - تکریم و رعایت شأن کارکنان توسط فرماندهان کلیه رده‌ها.
- بی‌شک اجرای اقدامات یاد شده بالا در سازمان باعث می‌شود که افراد نوعی عدالت‌محوری را در کلیه فرایندهای سازمانی از بدو استخدام مشاهده نمایند و به این باور برسند که مبتنی بر شایستگی و تلاشی که از خود در حوزه‌های مختلف نشان می‌دهند به اهداف ترسیم شده می‌رسند. بنابراین این اقدامات امید به آینده و میل به کسب موفقیت بیشتر را در بین کارکنان سازمان ارتقاء می‌دهد.

▪ پیشنهاد اجرایی برای راهبرد ۵(SO):

- انتصاب فرماندهان و مدیران منضبط و پایبند به مقررات به‌عنوان الگوی عملی و راهنمایی انضباطی کارکنان.
 - توجه توأمان به ابعاد معنوی و ظاهری انضباط در کلیه فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان.
 - بازنگری از آیین‌نامه‌ها و مقررات سازمانی بر اساس ارزش‌ها و باورهای دینی و تجارب عملی دفاع مقدس و استفاده از این ارزش‌ها در فرآیندهای ارتقاء و انتصابات سازمانی جهت ایجاد امیدبخشی به آینده در بین کارکنان متعهد به این اصول ارزشی.
- به نظر می‌رسد با اجرای اقدامات پیشنهادی یاد شده می‌توان در راستای ایجاد امیدبخشی در کارکنان از آینده شغلی و موقعیتی که در آتی در سازمان مبتنی بر پایبندی به ارزش‌ها و

باورهای دینی و اعتقادی، انضباط معنوی و ظاهری و ... کسب می‌نمایند، اقدام نمود.

▪ **پیشنهاد اجرایی برای راهبرد ۱ (WO):**

- شناسایی شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای شغلی و اهداف سازمانی.
- طراحی سامانه‌ها و شمنند ارزشیابی عملکرد بطوری که در هر لحظه فرماندهان قادر به کسب اطلاعات عملکردی کارکنان شوند.

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت عملکرد برای فرماندهان و مدیران کلیه سطوح.
با اجرای پیشنهادها بالا می‌توان در راستای ایجاد یک سامانه ارزیابی عملکرد شایسته‌محور و مبتنی بر عملکرد در سطوح مختلف سازمانی اقدام نمود. بدون تردید، وجود چنین سامانه ارزشیابی در سازمان مورد مطالعه باعث خواهد شد که ارزیابی‌ها مبتنی بر شایستگی و مرتبط با اهداف سازمانی صورت گرفته و احساس عدالت‌محوری در سازمان در بین کارکنان در ابعاد مختلف عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی شکل گرفته و امید به آینده‌ای بهتر در مبانی فکری آنان نسبت به سازمان شکل خواهد گرفت.

▪ **پیشنهاد اجرایی برای راهبرد ۲ (WO):**

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی مهندسی مجدد فرآیندها برای کلیه مدیران و فرماندهان سطح بالا سازمان بطوری که قادر به طراحی مجدد فرآیندهای مربوطه بویژه در حوزه‌های فعالیت‌های آموزشی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی باشند.

- تجدید نظر در آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با فرآیندهای ذکر شده.

- تهییج و ترغیب فرماندهان و مدیران به تجدید نظر در فرآیندها و اعمال نظارت‌های ستادی.

- تعیین معیارها و شاخص‌های تعالی برای رده‌های مختلف فرماندهی و سرپرستی.

به نظر می‌رسد اجرای بازنگری فرآیندها در حوزه‌هایی چون نظام جبران خدمات و پاداش و پیوند سامانه ارزشیابی سازمان با نظام جبران خدمات بر مبنای شایستگی و اثربخشی کارکنان، ترسیم کارراهه شغلی برای کارکنان و تبیین مسیر پیش‌روی آنان در سازمان، تبیین فعالیت‌های آموزشی اثربخش برای دستیابی به تعالی سازمانی و ... باعث می‌شود که انگیزه و امید به آینده کارکنان در سطوح مختلف افزایش یابد.

در پایان بایستی اشاره نمود که اگرچه در این پژوهش تلاش شد به تدوین راهبردهای ارتقای امید به آینده در بین کارکنان سازمان مورد مطالعه پرداخته شود، اما به نظر می‌رسد که در مرحله پیاده‌سازی راهبردها ضروری است نخست راهبردهای شناسایی شده مبتنی بر روش‌شناسی کمی

و براساس تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره الویت‌بندی شده و با توجه به محدودیت منابع، بااهمیت‌ترین راهبردها در سطح سازمان پیاده‌سازی شوند. با این حال به دلیل محدودیت در قلمرو زمانی، امکان اجرای آن در این رهیافت نبوده است و به محققان آتی انجام این مرحله پیشنهاد می‌شود. در عین حال، مسأله اصلی در فرآیند مدیریت راهبردی، صرفاً تدوین راهبردها نیست، بلکه سازمان‌ها عمدتاً با چالش پیاده‌سازی آن روبرو می‌باشند. بنابراین به نظر ضروری است که در پژوهش‌های آتی مدلی برای پیاده‌سازی راهبردهای امید به آینده کارکنان با استفاده از الگوهای موفق‌تری چون BSC ارائه شود.

منابع

- ≠ جعفری، زینب. (۱۳۹۴). امید به آینده و عوامل تعیین‌کننده آن در بین دانشجویان دانشگاه یزد، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشکده علوم اجتماعی، پردیس علوم انسانی و اجتماعی*.
- ≠ درستکار احمدی، ناهید، و گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عناصر بسته پاداش جامع برای کارکنان دانشی آینده (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان صنعت دفاعی)، *فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی*، ۴ (۱۵): ۱۰۷-۸۵.
- ≠ دولتی امیردیزج، علی. (۱۳۹۳). مطالعه امید به آینده و عوامل مرتبط با آن (مورد مطالعه: شهروندان ۲۰-۵۹ ساله شهر آذرشهر)، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تبریز*.
- ≠ قاری قرآنی، سیمنا. (۱۳۹۳). عوامل اجتماعی مؤثر بر امید به آینده دانشجویان دانشگاه تهران، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه الزهرا (س)*.
- ≠ مرادی، راضیه. (۱۳۹۷). رابطه امید به آینده با انگیزش و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان استعداد درخشان استان قم، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم*.
- ≠ مردانی‌فر، فهیمه. (۱۳۹۶). بررسی عوامل اجتماعی مؤثر بر امید به آینده دانشجویان دانشگاه‌های شهر بندر عباس، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه هرمزگان*.
- ≠ نداف بشرویه، فاطمه. (۱۳۹۶). نقش صلاحیت‌های کارآفرینی اعضای هیأت علمی در امید به آینده شغلی دانشجویان با میانجی‌گری صلاحیت‌های کارآفرینی دانشجویان دانشگاه بیرجند، *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد، دانشگاه بیرجند*.
- ≠ نظری کوثر ریزی، فاطمه. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مرتبط با امید به آینده شغلی و ارتباط آن با سطح انگیزش تحصیلی دانشجویان (مورد مطالعه دانشجویان دانشگاه شهید باهنر کرمان)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه شهید باهنر کرمان*.

- in technology adoption by smallholder farmers—A moderation model. *Journal of Rural Studies*, 74, 160-168.
- ≠ Corn, B. W., Feldman, D. B., & Wexler, I. (2020). The science of hope. *The Lancet Oncology*, 21(9), e452-e459.
- ≠ Dixon, D. D., Worrell, F. C., & Mello, Z. (2017). Profiles of hope: How clusters of hope relate to school variables. *Learning and Individual Differences*, 59, 55-64.
- ≠ Feldman, D. B., & Kubota, M. (2015). Hope, self-efficacy, optimism, and academic achievement: Distinguishing constructs and levels of specificity in predicting college grade-point average. *Learning and Individual Differences*, 37, 210-216.
- ≠ Jiang, Y., Ren, Y., Liang, Q., & You, J. (2018). The moderating role of trait hope in the association between adolescent depressive symptoms and nonsuicidal self-injury. *Personality and Individual Differences*, 135, 137-142.
- ≠ Ojala, M. (2017). Hope and anticipation in education for a sustainable future. *Futures*, 94, 76-84.
- ≠ Oliver, A., Tomás, J. M., & Montoro-Rodriguez, J. (2017). Dispositional hope and life satisfaction among older adults attending lifelong learning programs. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 72, 80-85.
- ≠ Park, A., Williams, E., & Zurba, M. (2020). Understanding hope and what it means for the future of conservation. *Biological Conservation*, 244, 108507.
- ≠ Rafferty, K. A., Beck, G., & McGuire, M. (2020). When Facing Hopeful and Hopeless Experiences: Using Snyder's Hope Theory to Understand Parents' Caregiving Experiences for Their Medically Complex Child. *Journal of Pediatric Health Care*.
- ≠ Rand, K. L., Shanahan, M. L., Fischer, I. C., & Fortney, S. K. (2020). Hope and optimism as predictors of academic performance and subjective well-being in college students. *Learning and Individual Differences*, 81, 101906.
- ≠ Sulimani-Aidan, Y., Sivan, Y., & Davidson-Arad, B. (2017). Comparison of hope and the child-parent relationship of at-risk adolescents at home and in residential care. *Children and Youth Services Review*.
- ≠ Wang, S., Xu, X., Zhou, M., Chen, T., Yang, X., Chen, G., & Gong, Q. (2017). Hope and the brain: trait hope mediates the protective role of medial orbitofrontal cortex spontaneous activity against anxiety. *Neuroimage*, 157, 439-447.
- ≠ Weiner, J. S. (2020). Hope is a creative process. *Patient Education and Counseling*.
- ≠ Ye, X., Ren, S., Chadee, D., & Wang, Z. (2020). 'The canary in the coal mine': A multi-level analysis of the role of hope in managing safety performance of underground miners. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103461.
- ≠ Zhao, J., Sun, P., Wang, M., & Zhang, W. (2018). Left-behind adolescents' hopes and fears for the future in rural China. *Journal of Adolescence*, 63, 64-74.