مقاله بی‌توجهی: شناسایی، ارزیابی و تحلیل مخاطره عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

دکتر آقانمی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۱۸

چکیده

هدف این تحقیق، شناسایی و ارزیابی مخاطره‌های (ریسک‌های) حاصل از عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در یکی از سازمان‌های نظامی و اولویت‌بندی این راهبردها بر اساس روش تجزیه و تحلیل شکست ۳ می‌باشد. نوع تحقیق کاربردی و روش آن توصیفی - تحلیلی با روش‌های آمیخته و حرفکی به کمی است. برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. هر یک از این دو روش مطالعه بانی نظری و مصاحبه با مدیران ارشد و همچنین با استفاده از استادان شکست مخاطره، مخاطره‌های مرتب از هر راهبرد تعیین شده‌اند. سپس بر اساس شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه، پرسشنامه به‌هم و تدوین شد و پس از تایید روانی و پایداری آن، پرسشنامه به سوی ۶۰ نفری از مختصات و خبرگان توسعی شد. تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از پرسشنامه در سطح آماری توصیفی و استنباطی انجام گرفت. سپس این کاربردگرها در یک جلسه گروهی میان مدیران ارشد سازمان توسعی و عددمولیت هر مخاطره به‌صورت شفاهی گزارش دادند. در گزارش‌ها مسایل‌های مطرح شدند. نتایج به‌دست آمده از این درآمدهای پرسشنامه به‌دست آمده از ده‌های داده‌های سیست‌سازمانی، در سطح مدیران و شاخص‌های شناختی ۲۸ مخاطره‌های تأثیر معنی‌دار برای ارزیابی در کاربرگ تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن دریافت گردید.

واژگان کلیدی:

راهنمای، منابع انسانی، مخاطره، ارزیابی، تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن

Mohamad22b@gmail.com

1. استاد و عضو هیئت علمی دانشگاه آجاه
2. Failure Mode and Effect Analysis
3. Risk Priority Number
مقدمه
برای مطالعه و اجرای اثریکنش راهبردهای مانع انسانی و سپس تصمیم‌گیری در مورد اجرای آن، به ابزارهای نیاز است که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری ضرورت نماید؛ یکی از این ابزارها، رایکورد ارزیابی و تحلیل مخاطره است. امروزه عدم قطعیت در تخمین زمان و هزینه برآورده شده پروژه‌ها به عنوان یکی از جالش‌های عمده مدیریت بیان می‌شود. در این راستا، یکی از مهم‌ترین راهکارهای مؤثر برای غلبه بر این چالش، تحلیل مخاطره می‌باشد. در هنگام مدیریت مخاطره، کاربرد نظامند سیاست‌های مدیریت، روش‌ها و فرایندهای مربوط به فعالیت‌های تحلیل ارزیابی و واپاشی مخاطره می‌باشد (Hillson, 2009).

از طرفی، مدیریت راهبردی مانع انسانی بر نقش مهم مدیریت مانع انسانی استوار است که بر ماهیت راهبردی مانع انسانی و یکپارچه‌سازنده راهبرد مانع انسانی با راهبرد سازمان تأکید می‌کند (دلسر، 1395). برای بروز و تحلیل مخاطره مانع انسانی نیاز به یک چارچوب نظری است تا خاصیت شکست مخاطره در اساس آن انجام شود. در این تحقیق از چارچوب نظری «کین» (2001) که شامل ارزیابی مخاطره‌ها در حوزه‌های فناوری، اجرایی، اقتصادی، سازمانی و مقرراتی بوده و از جامع ترین چارچوب‌ها در زمینه ارزیابی مخاطره مانع انسانی استفاده شده است.

1. کلیات

1.1 بیان مسئله

اجرای فعالیت، مخاطره‌هایی را در پی دارد که می‌باشد شناسایی و اولویت‌بندی شود. در صورت عدم شناسایی مخاطره‌های موجود، سازمان هم‌روزه با مشکلات زیادی مواجه و هزینه‌های گرانی را متحمل می‌شود که می‌تواند موجب خارج‌شدن از صحنه رقابت، عدم عملی سازمان، از بین رفتن اعتماد کارکنان و دریافتگان دورشناسی از هدف اصلی آثاربخشی و کارایی سازمانی شود. در مصاحبه به عمل آمده از خبرگان حوزه مدیریت راهبردهای مانع انسانی سازمان مورد مطالعه دو چالش اساسی وجود دارد: اول اینکه،
چگونگی اجرای راهبرد حوزه منابع انسانی به‌صورت آزمون و خطای بدون تحلیل فضای فعالیت انجام می‌شود و دوم وجود عدم قطعیت‌های است که که از اجرای هر یک از راهبردهای منابع انسانی نشست می‌گیرد. بنابراین، پاسخ‌های مناسب برای مخاطره‌های مرتبط با هریک از راهبردهای منابع انسانی سازمان گفته‌شده تعیین نشده است و این موضوع اجرای اثری نخواهد کرد که به این‌سانی برای اجرای هر یک از راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی می‌باشد.

1-2-1 اهمیت و ضرورت تحقیق

اهمیت تحلیل مخاطره در سازمان از دو دیدگاه علمی (توسعه علم) و عملی (کاربردی) مورد بحث است. با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان، منابع انسانی بوده و تاثیرگذار در انجام مأموریت‌های است، این ویژگی (استفاده از روش ارزیابی تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن) در ارزیابی راهبردهای این حوزه فقط به منظور انجام عملی پیشگیرانه، از مسئولیت‌های کارکنان و سازمان به‌واسطه‌بی‌کارگری راهبردهای غیرنظامی مورد تحلیل واقع می‌شود. این مهم سبب جلوگیری از خسارت سازمانی عنی مخاطره عدم کامپیوتری کارکنان می‌شود که به‌نتایگی می‌تواند از شروع دیگر مشکلات سازمانی پیشگیری کند. چرا که در صورت وقوع حادثه ناگوار، مبادل هنگفتی صرف برطرف نمودن اشکال‌ها و خرابی‌ها شده و جان‌ها آن حادثه به علت وقوع خطاها در مرحله طراحی، رخ داده باشد، میزان خسارت وارد به‌حداکثر خواهد رسید. از سوی دیگر، در بعده عملی و کاربردی انجام این پژوهش می‌تواند در زمینه‌های عملیاتی، فنی، روایی، نظام دفاعی، کیفیت نیروی انسانی، زیرساخت‌های منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، رضایتمندی کارکنان و توسعت عدالت سازمانی در سازمان‌های نظامی مؤثر واقع شود. در بعد علمی نیز این پژوهش می‌تواند خلاً مطالعاتی در این بخش با در سازمان تقویت و توسعه داده و کمک‌حل برنامه‌ریزی سازمان در اجرای برنامه‌های نیروی انسانی باشد.
پیشینه تحقیق

ناصر شهلا‌نی (1392) مقاله‌ای با عنوان «التحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی ایران» تدوین کرده که هدف اصلی آن، تحلیل مخاطره مدیریت منابع انسانی در ایران است. این مقاله در جامعه آماری این تحقیق، فرمان‌دهان، رئیسان و خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در ایران حدود 80 نفر می‌شوند. 14 نفر از جامعه آماری به‌طور قضاوتی انتخاب و برای مصاحبه عمیق به جلسه‌های خبرگان دعوت شدند. این‌ها گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه‌ای و مصاحبه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی و از فنون طوفان فکری و تحلیل روند استفاده شد. در جلسه‌های خبرگان، 13 عامل محسوس مؤثر در مدیریت منابع انسانی ایران شناسایی گردید. 65 راهحل و 64 مورد جلسه‌ای گزارش‌دهنده‌شان معرفی، تحلیل و اولویت‌بندی شد. نتایج نشان داد که 3 مورد از باهم‌یاری مخاطره‌ها در مدیریت منابع انسانی آجا، اجرا نشدن سفر خاص جذب نخیگان، دشواری جذب و نگهداری کارکنان مختص و یک‌پایی با آنها متوقف مسئولان به احتیاط و ذهبنوردی هستند.

یوسف محمدی‌قم‌ی و همکاران (1395) پژوهشی به هدف «اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی» را درکردند. مدل سازی ساختاری تفسیری انجام داده‌اند. این پژوهش از نوع کاربردی و به‌روش توصیفی پیام‌برای انجام شده است. آنها در گام اول ابعاد و شاخص‌های گروه مخاطره‌های منابع انسانی را از ادیت نظری استخراج و به‌وسیله مصاحبه با خبرگان منابع انسانی شرکت مخابرات استان لرستان مورد تأیید قرار داده‌اند. در گام بعدی برای برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و شاخص‌ها و ارائه گروه ساختاری، از گروه معادلات ساختاری بهره گرفته‌اند. نتایج تحقیق منجر به طراحی گروه پیکارچه مخاطره‌های منابع انسانی در سه سطح شده است. «مخاطره‌های فردی متخصص منابع انسانی» به عنوان زیربنای گروه و اثرگذارترین بعد مخاطره‌های منابع انسانی شناسایی شد که
این مطلب نیازمند توجه ویژه مدیران سازمان به این بودن بعد در راستای مقابله و وابسته مخاطره‌های منابع انسانی می‌باشد. لازم به بیان آوری است که «مخاطره دیدگاه کارکنان» نسبت به یک واحده منابع انسانی به عنوان اثرپذیرترین بعد از میان ابعاد مخاطره‌های منابع انسانی شناخته شد.

 saliva کردن آبادی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «ارزیابی منابع انسانی در صنعت بیمه» انجام داده‌اند. این مطالعه با هدف اولویت‌بندی مخاطره‌های منابع انسانی در صنعت بیمه، جهت وابستگی مناسب آن‌ها توسط مدیران سازمان‌های بیمه‌ای انجام گرفته است. به‌این منظور، در گام اول ابعاد و شاخص‌های الگوهای مخاطره‌های منابع انسانی از ادبیات نظری استخراج و به‌وسیله مصاحبه با خبرگان منابع انسانی و مدیران در شعبه‌های بیمه مورد تایید قرار گرفت. حجم نمونه شامل ۹۴ نفر از خبرگان و متخصصان منابع انسانی و مدیران شعبه‌های بیمه استان گیلان است. ابزار گردآوری داده‌ها مشتمل بر ۳ پرسشنامه است که بر اساس فن تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن طراحی شدند. روش مورد استفاده برای ارزیابی مخاطره‌ها، فن «ویلیام فاین» در ارزیابی مخاطره و فن تجزیه و تحلیل حالت خطا و اثر شکست مخاطره است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که مخاطره‌های گنجانده شده در گروه‌های انگیزه‌ی و دانشی، بحران سازمان‌ها و مخاطره‌ها به‌شمار می‌رود.

الهام ابراهیمی و آرین قلی‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک» در پژوهشی با عنوان "گونه‌شناسی ریسک" یکی از انواع مخاطره‌های منابع انسانی نموده‌اند. نتایج این تحلیل به شکل گیری دیدگاهی کامل تر از انواع مخاطره‌های
منابع انسانی کمک شایانی نمود. در نهایت، بر مبنای قضاوت و تحلیل محققان و با بهره‌گیری از نتیجه‌گیری‌های پیشین، چارچوب پژوهش معرفی شد. چارچوب پیشنهادی مشتمل بر دو نقطه مرجع راهبردی است که یکی مخاطراتهای زیری کرده و دیگری کانون توجه مخاطراتهای موردنظیر قرار می‌دهد. این چارچوب می‌تواند مبنای مناسبی برای محققان و مجریان سازمان‌ها برای شناسایی و طبقه‌بندی مخاطراتهای منابع انسانی به‌شمار رود.

وحید خاشقچی و همکاران (1396) در پژوهشی با عنوان «طرح‌های گروهی جهت شناسایی و ارزیابی ریسک‌های استراتژیک اجرای استراتژی بسته‌های تحول و نوآوری در آموزش علوم پزشکی»، به مخاطراتهای اجرای راهبرد بسته‌های تحول و نوآوری در آموزش پرداخته است. روش پژوهش ترکیبی بوده و نویسنده‌های معتقد است نتایج این مطالعه نه‌تنها کمی‌ساخته‌های تحقیقات پیشین را برطرف کرده، بلکه دستیابی به هدف‌های معنی‌دار بسیاریی ترکیب و نوآوری در آموزش علوم پزشکی را در پرتو نظریه برخاسته از این مطالعه امکان‌پذیر و نظام نه‌نموده است.

پینگ شن چن (2013) در پژوهشی با عنوان «روش حالت شکست و تجزیه و تحلیل اثرات آن برای مشکلات انتخاب تأمین‌کننده‌ها» از الگوی شکست تغییرشده و رویکرد تجزیه تحلیل اثرات روش تغییرشده پیشنهادی برای انتخاب تأمین‌کننده‌ها جدیدی بی‌سرانجام گرفتن مخاطرات زنجیره تأمین و از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی در مورد تعیین وزن هر میزان تست‌های استفاده کرده است. نتایج در این مطالعه موردی نشان می‌دهد که شرکت با استفاده از الگوی می‌تواند تأمین‌کننده‌ها را به‌طور مؤثر دسته‌بندی و در همان زمان تأمین‌کننده‌گان با مخاطرات بسیار پایین‌تری از زنجیره تأمین انتخاب کند.

1. Ping-Shun Chen
2. AHP
فصل‌بیهٔ راهبرد دفاعی، سال هفتم، شماره ۲۵، بهار ۱۳۹۸

- ۱. سوال‌های تحقیق

- ۱-۱. سوال اصلی
مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چیست؟

- ۱-۴-۱. سوال‌های فرعی
(۱) اولویت‌بندی راهبردها بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چیست؟

- ۱-۴-۲. سوال اصلی
درجه‌بندی احتمال وقوع خطر بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چیست؟

- ۱-۴-۳. سوال اصلی
شدت وقوع خطر بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چیست؟

- ۱-۴-۴. سوال اصلی
احتمال کشف هر مخاطره بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی چیست؟

- ۵-۱. هدف تحقیق

- ۵-۱-۱. هدف اصلی
دستیابی به مخاطره عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی.

- ۵-۲. هدف‌های فرعی
(۱) اولویت‌بندی راهبردها بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی ؛

- ۵-۲-۱. هدف اصلی
درجه‌بندی احتمال وقوع خطر بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی ؛

- ۵-۲-۲. هدف اصلی
شدت وقوع خطر بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی ؛

- ۵-۲-۳. هدف اصلی
تعمیم شدت وقوع خطر بر اساس مخاطرات‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی ؛
(۴) تعيين احتمال کشف هر مخاطره بر اساس مخاطره‌های عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی در سازمان‌های نظامی

منابع انسانی در سازمان‌های نظامی.

۶-۱ روش تحقیق

با توجه به هدف تحقیق که شناسایی و ارزیابی مخاطره‌های ناشی از عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی می‌باشد، پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نوع توصیفی - تحلیلی و از نظر گرداوری داده‌ها با توجه به ماهیت تحقیق و قطعیت داده‌ها از نوع پژوهش‌های آمیخته‌ای تکنیکی با تکنیک (کیفی - کمی) می‌باشد که در آن از روش‌های کیفی مفتوثی ازجمله مصاحبه‌های اکتشافی جهت استخراج سنجه‌های پژوهش استفاده شده است. همچنین این تحقیق، تحقیقی آمیخته و از نوع اتصال داده‌ها است؛ زیرا در آن ابتدا داده‌های کیفی گرداوری شده، سپس بر اساس داده‌های کیفی، داده‌های کمی گرداوری شده و در نهایت نتایج تحقیق به دست آمده‌اند. جامعه آماری مورد بررسی در این تحقیق در مرحله کیفی ۵ نفر از مدیران ارشد سازمان از بخش‌های مختلف نیروی انسانی که حداکثر ۳ سال در مراحل مرتبه شاغل بوده و با راهبردهای منابع انسانی و مخاطره‌های آنها آشنا بوده‌اند، جهت مصاحبه باز و عملی انتخاب شدند، و در مرحله کمی کلیه کارشناسان و مدیران منابع انسانی به تعداد ۶۰ نفر می‌باشد که به روش تصادفی انتخاب شدند.

در این تحقیق در مراحل مختلف از روش گرداوری اطلاعات تکنیکی (کتابخانه‌ای و میدانی) استفاده شده و از ابزار مصاحبه به منظور شناسایی و استخراج شاخص‌های مؤثر بر مخاطره عدم اجرای هریک از راهبردهای منابع انسانی و از ابزار پرسشنامه به منظور گرداوری پاسخ به سوال‌های مربوط به مخاطره‌های ناشی از عدم اجرای راهبردهای منابع انسانی استفاده شده است. به منظور برآورد روانی پرسشنامه از روش روانی محترماً استفاده شده است. به منظور تعيين پایداری آزمون از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار استفاده گردیده است و مقدار آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۴۸ می‌باشد. پس از SPSS19
تجلیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، مخاطرات‌های مرتبط با هر راهبرد که از اهمیت بیشتری برخوردار بودند در کاربرگاه‌های تجلیه و تحلیل شکست و آثار آن قرار گرفتند. تا کارشناسان و مدیران منابع انسانی سازمان، ارزیابی نهایی را انجام داده تا افزون بر مشخص کردن عدد اولویت مخاطره‌های هر مخاطره‌هایی که از دید برخی از آنها پنهان مانده بود، اهمیت‌سنجش را از دیدگاه خود بیان کنند. راهبردهایی که میانگین عدد اولویت مخاطره علمی اجرای آنها از مقدار بیشتری برخوردار بود در رتبه اجرایی بالاتری قرار گرفتند.

در این تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری‌ای جهت شناسایی مخاطرات‌های ناشی از علم اجرای راهبردهای منابع انسانی استفاده شده است. در تجلیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. از آمار توئیفی (توزیع فراوانی - اندازه‌گیری گرافیک مرکزی و پراکندگی) متغیرها و آمار استنباطی برای تحلیل پاسخ به سوال‌های تحقیق به شرح زیر استفاده شده است:

از آزمون تی (۱) تکنومیهای برای سنجش مؤثریت‌های هر یک از شاخص‌های استخراج شده از این آزمون استفاده شده، از آزمون فردمن (۲) برای شناسایی به‌هم‌بستگی ترین مخاطرات‌های شناسایی‌شده مرتبط با هر راهبرد از دید کارشناسان و متخصصین سازمان در بخش‌های مختلف استفاده شده است. در نهایت از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از کاربرگاه تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن استفاده شده است. در فن تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن به منظور رتبه‌بندی از ۳ مقیاس (احتمال وقوع، شدت و قابلیت کشف) استفاده می‌شود. عدد اولویت مخاطره با ضرب کردن ۳ فاکتور درجه شدت، درجه احتمال وقوع و قابلیت کشف برای تمامی مخاطرات‌ها محاسبه می‌گردد. عدد اولویت مخاطره‌های

1. One Sample T Test
2. Friedman
3. Occurance
4. Severity
5. Detect
با یک مقياس 10 نمره به پیشنهاد شهداند که در آن یک نماینگر پایین ترین درجه و
10 نماینگر بالاترین درجه است.

شدت × وقوع × کشف = عدد اولویت مخاطره

2. ادبيات و مبانی نظری تحقیق

2-1. مناهیم

- مخاطره: مخاطره در قالب تعیین‌های متعددی نظریه رخداد نامطلوب و پیامدهای
  (Graham&Weiner، 1995:25) وقوع یک رخداد، انداده و شدید آن، یا ترکیبی از هردو (Merna&Al-Thani، 2005:9)
  عنوان شده است. مخاطره امکان وقوع حادثه بر هر بُرمان احتمال وقوع و شدید آن
  است. (ویلیام و هانز، 1382:2)

- مدیریت راهبردی منابع انسانی: مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از کلیه
  فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در براتکیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای راهبردی
  شرکت. (Schuler، 1999:2665) مدیریت راهبردی منابع انسانی راً کهْ تخصص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای
  کمک به شرکت در دستیابی به اهدافش می‌دانند. (Wright&McMahan، 1992)

- نقش راهبردی کارکرد منابع انسانی: طبق نظر «اولریش» (2000) نباید منابع انسانی
  را با توجه به آنچه که انجام می‌دهد تعیین نمود، بلکه باید آن را با توجه به آنچه ارائه
  می‌کند تعیین کرد؛ پسی نتایجی که ارزش سازمان را برای مشتریان، سرمایه‌گذاران و
  کارکران بالا می‌برد. «اولریش» معنی است که بخش منابع انسانی برای اینکه بتواند بهترین
  بازده را تولید کند باید:

(1) با مدیران ارشد در امر اجرای راهبرد همکاری و مشارکت کرده و به بهبود فرآیند
  برنامه‌ریزی، از اتاق جلسات تا بازار، کمک کند.
فصل‌ به‌ یو سازمان‌‌های و شیوه اجرای کارها متخصص شده و با افتراقی کارایی اداری، کاهش هم‌زمان هزینه‌ها و حفظ کیفیت را تضمین کند.

(2) در امر سازمان‌‌های و شیوه اجرای کارها متخصص شده و با افراشی کارایی اداری، کاهش هم‌زمان هزینه‌ها و حفظ کیفیت را تضمین کند.

(3) محیط‌ کارکنان شده و با جدید، تغییرات دیگر مشکلات آنها را به مدیران ارائه متنقل کرده و در همان زمان برای جلب و افراشی مشارکت کارکنان و درواقع، جلب تعهد آنها نسبت به سازمان تلاش کند.

(4) به عامل تغییر شکل مستمر تبدیل شود؛ یعنی فرآیندها را شکل داده و فرآیند طراحی کننده که با کمک آن فرآیندها، ظرفیت تغییر پذیری سازمان را افراشی دهد.

(5) اهمیت مسائل مربوط به کارکنان و جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی را به هم متنقل کند.

(6) خدمات و شرکت وظایف بخش منابع انسانی را تعیین کرده و در قبال آنها پاسخگو باشد.

(7) در روش‌های نوین و بدیع منابع انسانی، سرمایه‌گذاری کنند. (Ulrich, 2005)

- شناسایی مخاطره: مرحله شناسایی مخاطره یکی از مهم‌ترین مراحل در فرآیند مدیریت مخاطره و اساس برنامه‌ریزی و مدیریت مخاطره است. در این مرحله با شناسایی مخاطره و احتمال وقوع آنها، جهت گیری اصلی مدیریت مخاطره تعیین می‌شود. به رویکرد قبایلی، اکتشافی و تحلیل برای شناسایی مخاطره وجود دارد. رویکرد تحلیلی از مشورت‌های رویکردها است. این رویکرد بر مبنای روش تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن (Gidel & Zonghero, 2006:1-24)

- سازمان‌های نظامی و وزارت‌های آن: جامعه‌شناسان، سازمان ارتش را سازمانی تام و کامل، دارای سلسله‌مراتب و نظم و انضباط با فرماندهی مسلط دانسته و سعی دارند دیوان‌سالاری نظامی آن را تحلیل کرده. بسیاری از وزارت‌های سازمان نظامی در زمینه کارکردهای این سازمان بوده و شاید بتوان گفت مأموریت درگیری با دشمن و دفع نیروهای دشمن یا بازداشت آنان از تجاوز و برهم زدن اتفاق می‌گردد و جامعه‌های اصلی ترین و مهم‌ترین وظیفه‌های سازمان نظامی است. (پیام‌رسایی 1392:1211) و وزارت‌های اساسی نیروهای مسلح در ماده 6
قانون ارتش به شرح زیر بیان شده است: "اسلامی بودن، ولایی بودن، مردمی بودن، خودکفایی، انضباط، سادگی، اقتدار، تداهنگی بودن. نیروهای مسلح با بهره‌گیری از تمامی توان خود دشمن را از تعرض بازداشت و در پرابر هرگونه تجاوز دفاع نموده و متجاوز را تنبیه و سرکوب می‌نمایند و در عین اعتماد به اصل عدم تعرض، مملکت بین‌الملل مسلمان با مستضعف غیرمتعوض با اسلام را برای دفاع آن دخوی می‌پردازند." (قانون ارتش، ماده ۱۳۶۷، مصوب ۱۳۶۷/۷/۱۶)

به طور کلی، می‌توان برخی از ویژگی‌های سازمان‌های نظامی را به شرح زیر بررسی کرد:

۱) قانونی و دولتی بودن (۲) دانسته بودن، (۳) مجاز به کارگیری خشونت و جنگ‌افزار

۲) حضور دشمن و مجرمان (۴) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح (۵) وجود سبک مدیریت خاص و وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و لزوم حفظ سلسله مراتب

۳) فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیرنظام فرانسه‌ها واحد و وحدت فرانسی‌ها در همه یگان‌ها (۶) قانون‌گرا و وجود نظام، انضباط، مقررات و دیوان‌سالاری شدید (۷) اهتمام به تقسیم‌کار مناسب و سازمان‌دهی منظم بین یگان‌ها و تشکیل واحدهای سازمانی (۸) اهتمام به آموزش و وجود نیروی انسانی آموزش‌دهد و سازمان‌پایه‌ای با توقف و انتظار‌هایی کمتر از کارکنان سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی با توجه به مخاطره‌هایی که در مشا‌علان آن‌ها وجود دارد (۹) وجود مطالعه انسانی آماده، سازمان‌پایه و آموزش‌دهد و کارآمد در برخورد با بحران‌ها و حوادث غیرمنتظره (۱۰) قدرت تحمیل بالاتر مشکلات و مخاطره‌ها توسط

کارکنان به نسبت کارکنان سایر سازمان‌ها و لزوم حفظ روحیه آن‌ها (۱۱) وجود سلالمیت اداری بیشتر و سطح بالای تخلفات و سوء استفاده‌های اداری و مالی در بین کارکنان به نسبت دیگر سازمان‌ها (۱۲) در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات با تنوع بالا و فناوری‌های نوین و پیشرفته و به دنبال آن لزوم تخصص‌گرایی در امور (۱۳) حساسیت شگلی و لزوم اعمال نظارت و پابندی دقیق و عملکردی واحد‌ها، یکسان‌ها و کارکنان (۱۴) وجود و برخورد از طبقه‌بندی و مجرمانی بالاتر در اطلاعات، استناد، مدارک موجود و کارکنان و لزوم رعایت دقیق حفاظت از اطلاعات (فاضل زاده، دیده، انتخاب‌کنندگان ۱۳۶۹/۱۲/۱۲)
جدول شماره (1): مقایسه ای بین فنون مختلف ارزیابی مخاطره‌ها (متن معکوس ساخته بر اساس مطالعات نظری)

<table>
<thead>
<tr>
<th>محدودیت‌ها</th>
<th>مزایا</th>
<th>فنون</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>این فن به‌عنوان پایه‌ای برای ویاژیسیون مخاطرها با شیمالی ساخته و به‌هم‌اکنون مستقل از انجام مطالعات تکمیلی و با استفاده از فنون دقیق تر استفاده شود.</td>
<td>ابزاری با انعطاف‌پذیری بالا برای انجام یک یا ارزیابی اولیه از مخاطر‌های شناسایی‌شده در مرحله بسیار ابتداً فراخوان است. به‌ویژه زمانی که تأکید بر فراخوان است.</td>
<td>PHA۱</td>
</tr>
<tr>
<td>برای فراخوان‌های ساده کاربرد داشته و مناسب تولید مخاطر و آثار آن را به‌صورت تقیی و به‌هم‌اکنون می‌کند.</td>
<td>از جمله روش‌های کیفی می‌باشد که هدف اصلی آن توجه و تمرکز به آثار روی‌داده‌های ناخواسته در راه سامانه است.</td>
<td>چه می‌شود. اگر؟</td>
</tr>
<tr>
<td>این فن با یک در اولین مرحله از عمر محصول و درست پیش از استفاده و به‌هم‌اکنون از سامانه به انجام رسید که این مهم همیشه امکان‌پذیر نیست.</td>
<td>مخاطر‌های ایجاد شده توسط عوامل انسانی در طول عملیات سامانه را به‌دقت شناسایی و ارزیابی می‌کند.</td>
<td>O&amp;SHA۲</td>
</tr>
<tr>
<td>هزینه‌ای اجرای آن زیاد بوده و گران تمام شده و زمان نبر. است. چندگانه و چندنمحله‌ای را نمی‌تواند مورد بررسی قرار دهد.</td>
<td>توسه‌یافته‌ترین روش مورد استفاده برای شناسایی مخاطرها در صنعت و یک فن ساخت‌افزاری جامع و فراگیر که برای سامانه‌های پچیده بسیار مناسب است.</td>
<td>HAZOP۳</td>
</tr>
<tr>
<td>برای اجرای یک روش ضرورت دارد که به استاد مهم سازمان با جرایین بیشتر دسترسی داشت.</td>
<td>به‌کارگیری یک روش، تمرکز بر روی یک خطرا را در یک زمان مشخص و بدون از دست دادن ارتباط کلی ممکن می‌سازد.</td>
<td>FTA۴</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. Preliminary Hazard Analysis
2. Operating&Support Hazard Analysis
3. hazard and operability
4. Fault Tree Analysis
<table>
<thead>
<tr>
<th>محدودیت‌ها</th>
<th>مزیای</th>
<th>فنون</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>این فن شرایط خطرناک در سطح زیرسازمانه‌ها ممکن است عملیات ایمن در سطح تمام سامانه را تحت تأثیر قرار دهد. ارجایی کننده همچنین در بررسی یک‌رودی واقعی اجرای یک‌سSAMHA می‌تواند با تنامین داده‌های لازم به انجام فن تجزیه‌و-حل‌درخت خطا کمک نماید.</td>
<td>SSHA</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>با توجه به حفره وسیله و سطح میانگین زیرسازمانه‌ها ساخته شده صورت می‌گیرد.</td>
<td>SSHA2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>این فن شامل سامانه‌ها را با شرایط کامل و همراه با کلیه زیرسازمانه‌ها آن مورد تجزیه و حل کرده و سامانه‌ها می‌تواند با شرایط کامل SSHA عادی باشد.</td>
<td>SSHA3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>این فن شامل سامانه‌ها را با شرایط کامل و همراه با کلیه زیرسازمانه‌ها آن مورد تجزیه و حل کرده و سامانه‌ها می‌تواند با شرایط کامل SSHA عادی باشد.</td>
<td>FMEA</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

(FMEA) 3-2. تجزیه و تحلیل حالتهای بالقوه مخاطره و آثار شکست آن (1) فنونی متکی بر قانون بیش‌گری قبیل از وقوع که برای عوامل بالقوه شکست به‌کار می‌رود. بیک از عوامل موفقیت این روش، زمان اجرای آن است. این فن برای آن طرح پژوهشی شده که یک اقدام قبیل از واقعه باشد و نه تمدن منبع از اشکارشدن مشکلات. هدف از

1. Sub System Hazard Analysis
2. System Hazard Analysis
3. Failure Modes and effective Analysis
جلسه ۱۳۸۴، سال هفتم، شماره ۲۵، بهار ۱۳۹۸
فصلنامه علمی راهبرد دفاعی

اجرای آن، جستجوی تمام مواردی است که باعث شکست یک محصول یا فراÎند می‌شود، قبل از اینکه آن محصول به مرحله تولید رسیده و یا فراÎند آماده‌ای تولید شود. تهیه
"تجزیه و تحلیل حالت‌های بالقوه مخاطره و آثار شکست آن" فرصت‌هایی برای سازمان فراهم می‌کند که اگر فقط در قالب یک شکل مستند باشد، هرگز مشکلات را حل نخواهد کرد.

(۲) یکی از تفاوت‌های اساسی "تجزیه و تحلیل حالت‌های بالقوه مخاطره و آثار شکست آن" با سایر فنون کنی‌ای این است که "تجزیه و تحلیل حالت‌های بالقوه مخاطره و آثار شکست آن" یک اقدام کن‌دن و نه واکنش است که اگر درست و به‌موقع اجرای شود، فراÎندی زندگی و هم‌چنین است؛ همچنین ابزاری پواسکت که در جرخه به‌بود مستمر به کار می‌رود. هدف از اجرای این فن، جستجوی تمام مواردی است که باعث شکست یک محصول یا فراÎند می‌شود. (فرایند، ۱۳۸۴)

۲-۴. معرفی الگوریت تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن

هدف از این فن شناسایی و رتبه‌بندی نقص‌ها و عیب‌های بالقوه است که در یک محصول یا فراÎند رخ می‌دهد. این نقص‌ها می‌توانند در زمینه‌های طراحی، آزمایش، کیفیت، خط تولید، بازاریابی و مشتری صورت گیرند و با یک اقدام اصلاحی برنا‌های بزرگی شده آثار آنها کم یا از بین بروند. در دو روند "تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن" یکی از پرکاربردترین فنون پیش‌بینی خطای و پیداکردن کمترین هزینه‌ی راهحل برای جامعگری از بروز خطا. (Segismundo & Miguel, 2008)

جدول شماره ۲۳: کاربردی تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن (امیدوار و نی‌ریماند، ۱۳۸۶)

<table>
<thead>
<tr>
<th>شرح فعالیت</th>
<th>علل بروز خطا</th>
<th>شدت خطا</th>
<th>کشف خطای جاری</th>
<th>میزان وقوع خطا</th>
<th>قابلیت خطا کشف</th>
<th>عدد اولویت محاطره (RPN)</th>
<th>اقدام‌های پیش‌نیهای</th>
<th>(۹)</th>
<th>(۸)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۱</td>
<td>۱</td>
</tr>
<tr>
<td>۲</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۲</td>
<td>۲</td>
</tr>
<tr>
<td>۳</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۳</td>
<td>۳</td>
</tr>
<tr>
<td>۴</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۴</td>
<td>۴</td>
</tr>
<tr>
<td>۵</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۵</td>
<td>۵</td>
</tr>
<tr>
<td>۶</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۶</td>
<td>۶</td>
</tr>
<tr>
<td>۷</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۷</td>
<td>۷</td>
</tr>
<tr>
<td>۸</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۸</td>
<td>۸</td>
</tr>
<tr>
<td>۹</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۹</td>
<td>۹</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. S=Severity
2. O=Occurence
3. D=Detection
3. یافته‌های تحقیق

3.1. تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی

در این بخش به تجزیه و تحلیل وضعیت توزیع جامعه آموزشی حاصل از توزیع پرسشنامه از زاویه متغیرهای جمعیتی شناختی پرداخته می‌شود. سِن، جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه کاری و سمت سازمانی، متغیرهای هستند که در این بخش چگونگی توزیع آن‌ها در بین پاسخگویان به پرسشنامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- سن: از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌ده‌نده، یک نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال (۶۶/۱۶/۱%)، ۳۱ نفر بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۶۶/۵۱/۵%)، ۳۷ نفر بین ۴۱ تا ۵۰ سال (۶۵/۵%) و ۲ نفر بالای ۵۰ سال (۶۶/۱۶/۱%) بوده‌اند.
- جنسیت: با توجه به بافت سازمان، تمام مدیران ارشد در جامعه آموزشی مردان بودند.
- تحصیلات: از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌ده‌نده، ۳۱ نفر کارشناسی (۶۲/۳۷/۱%)، ۳ نفر مدرک دکترا (۵/۰) بوده‌اند.
- دارای مدرک کارشناسی ارشد (۷۶/۵۱/۵%) و ۳ نفر مدرک دکترا (۵/۰) بوده‌اند.
- سمت سازمانی: از مجموع ۶۰ نفر پاسخ‌ده‌نده، ۱۹ نفر کارشناس ارشد (۳۷/۵۱/۵%)، ۱۰ نفر رئیس یا مسئول (۵/۱) و ۲۸ نفر مدیر ارشد (۴۶/۵) بوده‌اند.

3.2. سایه‌کاری: از مجموع ۶۰ نفر از پاسخ‌ده‌نده، ۱۱ نفر تا ۱۰ سال (۳۷/۱۸/۳%)، ۳۷ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۷۸/۷/۱) و ۱۴ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۲۰/۳) سابقه فعالیت داشته‌اند.

3.3. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

3.3.1. تحلیل توصیفی شاخص‌های انواع مخاطرات‌ها

وضعیت میانگین و اخراج معیار مجموع مخاطرات‌های مرتبط با هر راهبرد در جدول شماره (۳) نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود از بین انواع مخاطرات‌ها، بیشترین نمره مربوط به مخاطرات‌های مربوط به راهبرد هفتم و کمترین نمره مربوط به
墨西哥، مرتبط به راهبرد سوم است. همچنین بیشترین پراکندگی مرتبه به راهبرد سوم و کمترین پراکندگی مرتب به راهبرد اول می‌باشد.

جدول شماره (۳): مخاطره‌های شناسایی شده به‌تفکیک نوع مخاطره‌های متغیر انسانی

(منبع: محقق ساخته بر اساس نتایج آمار توصیفی داده‌ها)

<table>
<thead>
<tr>
<th>انحراف معيار</th>
<th>اثرات مقدار</th>
<th>پایین ترین مقدار</th>
<th>میانگین</th>
<th>مخاطره‌های شناسایی شده</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۰/۵۳</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۴/۷۱</td>
<td>۶/۷۲</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۰/۷۳</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۳/۲۲</td>
<td>۵/۷۵</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۱/۱۲</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۲/۶۶</td>
<td>۵/۲۶</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۰/۷۵</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۳/۷۵</td>
<td>۵/۰۸</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۰/۸۲</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۳/۱۰</td>
<td>۵/۰۵</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۰/۹۵</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۱/۱۶</td>
<td>۵/۴۴</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>۰/۹۶</td>
<td>۷/۰۰</td>
<td>۴/۵۷</td>
<td>۷/۱۷</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

۱-۲ تحلیل استنباطی

به‌منظور تعیین مخاطره‌های مؤثر حاصل از عدم اجرای هر راهبرد و تجزیه و تحلیل داده‌های پرشسته‌هم از آزمون میانگین تک‌نموده‌ای استفاده شده است: همان‌گونه که در جدول شماره (۴) مشاهده می‌شود مقدار ضریب معناداری (برای (Sig) مشاهده می‌شود مقدار ضریب معناداری (برای تخمینی متری‌ها، از مقدار α = 0.05 کوچک است، بنابراین، برای همه متری‌ها فرض صفر می‌نیاییم که مقدار میانگین متغیر برای با ۲ است. در محاسبه تفاوت میانگین، داده‌های نشان می‌دهد که مقدار آمارا t برای همه متری‌ها، از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر بوده و در ناحیه بحرانی آزمون فاصله داشته و به‌ویژه اختلاف میانگین هم‌متری‌ها از عدد ۰، معنادار است؛ بنابراین مجموع مخاطره‌های مرتبط به هر راهبرد از نظر پاسخ‌دهندگان باهمیت می‌باشد.
جدول شماره (۴): نتایج آزمون تی (۱) تکنیک‌های برای مجموع مخاطره‌های مرتبط با هر راهبرد

<table>
<thead>
<tr>
<th>متغیرهای تحقیق</th>
<th>دقت ۱/۰۰۰</th>
<th>حد بالا</th>
<th>حد پایین</th>
<th>سطح اطمینان ۹۵٪</th>
<th>اختلاف</th>
<th>ضریب</th>
<th>میانگین</th>
<th>درجه آزادی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد اول</td>
<td>۲۴/۳۷۷</td>
<td>۲۵/۲۴۲</td>
<td>۲۰/۳۵۱</td>
<td>۱۷/۲۱۱</td>
<td>۸/۱۸۷</td>
<td>۷/۲۷۶</td>
<td>۳/۷۶۷</td>
<td>۹/۴۵۳</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد دوم</td>
<td>۵۹/۰۰۰</td>
<td>۵۹/۰۰۰</td>
<td>۵۹/۰۰۰</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد سوم</td>
<td>۲۵/۲۴۲</td>
<td>۲۵/۲۴۲</td>
<td>۲۵/۲۴۲</td>
<td>۱۲/۱۸۱</td>
<td>۱۲/۱۸۱</td>
<td>۱۲/۱۸۱</td>
<td>۱۲/۱۸۱</td>
<td>۱۲/۱۸۱</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد چهارم</td>
<td>۲۰/۳۵۱</td>
<td>۲۰/۳۵۱</td>
<td>۲۰/۳۵۱</td>
<td>۱۸/۱۸۱</td>
<td>۱۸/۱۸۱</td>
<td>۱۸/۱۸۱</td>
<td>۱۸/۱۸۱</td>
<td>۱۸/۱۸۱</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد ششم</td>
<td>۱۷/۲۱۱</td>
<td>۱۷/۲۱۱</td>
<td>۱۷/۲۱۱</td>
<td>۱۶/۱۱۱</td>
<td>۱۶/۱۱۱</td>
<td>۱۶/۱۱۱</td>
<td>۱۶/۱۱۱</td>
<td>۱۶/۱۱۱</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع مخاطره‌های مرتبط با راهبرد هفتم</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۲/۱۸۶</td>
<td>۱/۱۳۱</td>
<td>۱/۱۳۱</td>
<td>۱/۱۳۱</td>
<td>۱/۱۳۱</td>
<td>۱/۱۳۱</td>
</tr>
</tbody>
</table>

اولویت بندی مخاطره‌های ناشی از عدم اجرای هرکدام از راهبردهای منابع انسانی

همان‌گونه که در جدول شماره (۵) مشاهده می‌شود با توجه به اینکه عدد ممکن‌الدوله ۲۰۰۰ است، در سطح اطمینان ۹۵/۰٪ فرض یکسان بودن میانگین رتبه‌ها در می‌شود؛ بنابراین

حداقل یک زوج از رتبه‌های اهمیت عوامل باهم نابرابر است.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون فریم‌دن جهت بررسی اهمیت هریک از مخاطره‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>میانگین رتبه</th>
<th>مخاطره‌های عوامل اصلی بر اساس نظریه «کین» (۲۰۰۱)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۴/۵۹۵</td>
<td>مدیریت برنامه‌برداری منابع انسانی</td>
</tr>
<tr>
<td>۲/۸۲</td>
<td>فناوری</td>
</tr>
<tr>
<td>۳/۸۸</td>
<td>اجرایی</td>
</tr>
<tr>
<td>۴/۲۷</td>
<td>اقتصادی</td>
</tr>
<tr>
<td>۳/۱۸</td>
<td>سازمانی</td>
</tr>
<tr>
<td>۱/۰۰</td>
<td>مقرراتی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[ \bar{x} = 0.05 \quad \alpha = 0.000 \quad \text{Sig} = 0.000 \quad \chi^2 = 3.15 \]
بس از انجام مصاحبه و گردآوری پرسشنامه، ۶۴ مخاطره بر عه‌نون مخاطره‌های عدم اجرای حاصل از راهبردهای متابع انسانی سازمان شناسایی شد که یک از تحلیل‌داده‌های حاصل از پرسشنامه و با استفاده از آزمون فردی‌من، در مجموع ۲۸ مخاطره بر عه‌نون مهم‌ترین مخاطره‌ها برای ارزيابی در کاربرگ تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن مبنای کار قرار گرفت.

- میزان احتمال وقوع خطر، شدت وقوع خطر و احتمال کشف و عدد اولویت هر مخاطره

به‌منظور پاسخگویی به این سوال در یک جلسه گروهی، اعضای گروه خبرگان متشکل از مدیران ارشد گردهم آمده و کاربرگ‌های مربوطه بین آنها توزیع گردید و سپس اعضای گروه به توجه به ترجیه‌های ارزش‌دهنده خود آنها را با دامنه‌ای از درجات (۱ تا ۱۰) پارامترهای شدت، وقوع و کشف مطالب‌داده و اعداد مورد نظر را به ارزی اهمیت مخاطره اعلام نموده و مسابقه انتخاد اعضای گروه برای هر شاخه یک عدد تخصصی داده شد تا از حاصل ضرب این سه عدد، اولویت هر مخاطره را مشخص نمودند.

- تعيين اندیشه اطمنان با شاخه مخاطره

به‌منظور تعیین اندیشه اطمنان با شاخه مخاطره اولویت‌دار و اندازه‌بندی بالا و پایین مخاطره، ابتدا میانگین اعداد اولویت مخاطره‌ها و سپس انحراف از معیار آن‌ها محاسبه گردید.

جدول شماره ۱۱: شاخه‌های توصیفی عدد اولویت مخاطره‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>شاخه</th>
<th>انحراف از معیار</th>
<th>میانگین</th>
<th>بالاترین مقدار</th>
<th>بالاترین تعداد</th>
<th>تعداد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۲۸</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۷۲</td>
<td>۲۰۰</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>۱۷۹</td>
<td></td>
<td>۷۴</td>
</tr>
<tr>
<td>عدد اولویت مخاطره‌ها</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

همان‌گونه که مشاهده می‌شود میانگین عدد اولویت مخاطره ۱۷۹ و انحراف از معیار برای با ۷۴ می‌باشد و به‌منظور تعیین اندیسه‌بندی بالا و پایین شاخه مخاطره:

\[ \sigma X = X - 105 = 253 \]
مقاله پژوهشی: شناسایی، ارزیابی و تحلیل مخاطره عدم اجرای راهبردهای سامانه‌ای در سازمان‌های نظامی

به‌عنوان نشانه‌گری، عدد 179 به‌عنوان شاخص مخاطره تعیین گردیده و عدد 253 به‌عنوان اندک نشانه‌گری انداده بالای مخاطره و عدد 100 به‌عنوان انداده بالای مخاطره تعیین گردیده است. برای تعیین این تعیینات، راهنمایی بالا ارائه شده و بر اساس تعیینات مقدار سطح مخاطره 205 را در عدد 179 به‌عنوان سطح بالا مخاطره تعیین گردیده است. ضریب افزایش هر یک از موارد کارهای زیاد در زیرگروه‌های سازمانی، کارهای بر روی سطوح اختیاری و عمودی ساختاری، عدم تناسب ترکیب تیروی انسانی با هدف‌ها و خطرات‌ها، عدم مناسبی دیدگاه‌ها و رفتارهای کارکنان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای مدیران اهمیت در برنامه‌ریزی و تکمیل شدن به‌عنوان نشانه‌گری اجرای برنامه‌ها تشکیل گروه‌های غیررسمی. برای ارائه این نشانه، فراخوان نامطلوب ارتباطات به‌وسیله ارتباطات دوسویه است.

جدول شماره (7): پراکنش عدد اولویت مخاطره‌های شناسایی شده

<table>
<thead>
<tr>
<th>درصد فراوانی</th>
<th>درصد تجمعی</th>
<th>RPN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>کمتر از 100%</td>
<td>179/14%</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>بین 100 تا 253</td>
<td>205/27%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>بیشتر از 253</td>
<td>100/14%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>مجموع</td>
<td>205/100%</td>
<td>8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول شماره (8): میزان احتمال وقوع خطر، شدت و احتمال کشف و عدد اولویت هر مخاطره به شرح جدول شماره (8) می‌باشد:

<table>
<thead>
<tr>
<th>عدد اولویت مخاطره</th>
<th>کشف</th>
<th>احتمال وقوع</th>
<th>مخاطره</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>320</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>افزایش هر یک از موارد کارهای زیاد در زیرگروه‌های سازمانی</td>
</tr>
<tr>
<td>224</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>عدم تناسب ترکیب تیروی انسانی با هدف‌ها و خطرات‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>75</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>عدم مناسبی دیدگاه‌ها و رفتارهای کارکنان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای مدیران</td>
</tr>
<tr>
<td>72</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>اهمیت در برنامه‌ریزی و تکمیل شدن به‌عنوان نشانه‌گری اجرای برنامه‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>تشکیل گروه‌های غیررسمی</td>
</tr>
<tr>
<td>168</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
<td>فراخوان نامطلوب ارتباطات به‌وسیله ارتباطات دوسویه</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدد اولویت مخاطره</td>
<td>کشف</td>
<td>شدت</td>
<td>احتمال وقوع</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>294</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>210</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>147</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>245</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>144</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>180</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>144</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>168</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>126</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>292</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>180</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>180</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>188</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>
- اولویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی سازمان بر اساس مخاطره‌های عدم اجرا به‌منظور دستیابی به این خواسته و برقراری یابی نتایج به‌دست آمده از کار برگ تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن را تحلیل نمود. همان‌گونه که در جدول شماره (9) مشاهده می‌شود، مخاطره‌های منابع انسانی مرتب با هر راهبرد به همراه عدده‌ای اولویت هر مخاطره مشخص شده است. هر راهبرد که میانگین عدد اولویت مخاطره آن بالاتر بوده در اولویت بالاتری برای اجرا قرار می‌گیرد.

جدول شماره (9): نتایج به‌دست آمده از کاربرگ تجزیه و تحلیل شکست و آثار آن

<table>
<thead>
<tr>
<th>مخاطره</th>
<th>عدد اولویت هر مخاطره</th>
<th>متوسط</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>عدم همخوانی دیدگاه‌ها و رفتارهای کارکنان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای مدیران</td>
<td>72</td>
<td>226</td>
</tr>
<tr>
<td>کسرش بی‌رویه سطح افکت و عمودی</td>
<td>224</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>عدم تناسب ترکیب نریو انسانی با هدف‌ها و خطم‌های افزایش هریشه‌های مالی ناشی از موازی کاری‌های زیاد در زیرمجموعه‌های سازمان</td>
<td>230</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اهمام در برنامه‌ریزی و ناکارآمدی شدن بازخورد ناشی از اجرای برنامه‌ها</td>
<td>196</td>
<td>168</td>
</tr>
<tr>
<td>تشکیل گروه‌های غیرسمی</td>
<td>196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فرانک تأمین اولویت ارتقایات، به‌وزن ارتقایات دوسویه</td>
<td>196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>جاماندن از رقابت و کاهش قدرت مقابله با بازار</td>
<td>196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدم فرصت برای در استخدام و به‌کار گیری کارکنان با قابلیت پایین</td>
<td>147</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رشد ناهماهنگی نریو انسانی متخصص</td>
<td>147</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اجرای برنامه‌های جذب نخبگان و کارکنان ماهر</td>
<td>294</td>
<td>210</td>
</tr>
<tr>
<td>محدودبودن آزادی انتقاد و نظام پیشنهادها</td>
<td>144</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدم تویاز بین نظام‌های جديد و مهارت و دانش موردی بار کارکنان</td>
<td>245</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تغییر اولویت اقدام برای بررسی و تفاوت‌های شهرندی سازمانی</td>
<td>120</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>حظر بروز روزمرگی در میان کارکنان</td>
<td>196</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>سطح مخاطره</td>
<td>عدد اولویت هر مخاطره</td>
<td>مخاطره</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------</td>
</tr>
<tr>
<td>بالا</td>
<td>292</td>
<td>عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی، عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>192</td>
<td>عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی، عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>168</td>
<td>عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی، عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی</td>
</tr>
<tr>
<td>متوسط</td>
<td>180</td>
<td>عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی، عدم تعلق بارودمانی هنفلد و زندگی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. نتیجه‌گیری

4.1. جمع‌بندی

همان‌گونه که ملاحظه‌شده شد، راهبردها بر اساس احتمال وقوع، شدت اثر و احتمال تشخیص مخاطره‌های خود ناشی از عدم اجرای راهبردها رتبه‌بندی شدند. در این بخش، نتایج نهایی به‌دست آمده از این رتبه‌بندی در جدول شماره (10) ارائه می‌شود:
مقاله پژوهشی: شناسایی، ارزیابی و تحلیل مخاطره عدم اجرای راهبردهای متعاقب انسانی در سازمان‌های نظامی

جدول شماره (۱۰) : رتبه‌بندی راهبردهای متعاقب انسانی بر اساس عدد اولویت مخاطره

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم</th>
<th>ترتیب</th>
<th>راهبرد</th>
<th>شماره</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>۱</td>
<td>ثابته و کارگری سرمایه‌های انسانی موردبیان راه فراوردیده</td>
<td>۱۰۱/۷۵</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>۲</td>
<td>ترویج کارمندیابی و روش‌های توأم‌روانی به معنوی شناسایی و جذب بهترین متقاضیان خدمت</td>
<td>۲۰۶</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>۳</td>
<td>توسعه قابلیت‌های راهبردی کارکنان از راه برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی و آموزش به معنوی رشد و پیاده‌گیری سرمایه‌های انسانی</td>
<td>۳۰۱/۳۳</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>۴</td>
<td>ارتقای سطح پیش‌ازی و توسعه سرمایه‌های انسانی نوروز از راه فعالیت‌های اینه و ارتقای وضعی و تعلق سازمان، تواصالتیک و استفاده از خلاقیت کارکنان</td>
<td>۱۷۶/۲۵</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>۵</td>
<td>ارتقای انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی از راه تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش و پیشرفت اصول و مبادلات با سازمان از راه ترویج و پیشرفت انسانی</td>
<td>۱۷۳/۷۵</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>۶</td>
<td>ترویج روابط کاری از راه افزایش تعاملات و ارتباطات ارتباطاتی در سازمان</td>
<td>۱۶۱/۳۳</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>۷</td>
<td>مدیریت امنیت شغلی، رضایت شغلی و ارتقای انگیزش سرمایه‌های انسانی از راه ایجاد و توانایی اینیتیو روشنی و فیزيکی به معنوی منظور</td>
<td>۱۵۲/۵</td>
</tr>
</tbody>
</table>

همان‌گونه که در اولویت‌بندی راهبردهای متعاقب انسانی مشاهده می‌شود:

۱) در صورتی که طبق اولویت‌بندی به عمل آمده، راهبرد نخست به‌عنوان راهبرد سازمان‌های نظامی انتخاب و اجرا نشود، به‌طور حتمی مخاطره عدم هم‌خوانی دیدگاه‌ها و رفتارهای کارکنان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای مدیران و ارزش‌های سازمانی
فصل‌های

ظرف‌های گسترش

سطوح افغی و افزایش دوباره کاری‌ها که باعث سردرگمی کارکنان نظامی می‌شود در کنار مخاطره شیرین ناشی از پایین آمدن اعتبار سازمان بعثت عدم تناسب ترکیب

نیروی انسانی با هدف‌ها و خطمشی‌ها از سوی دیگر و نیز مخاطره افزایش هزینه‌های مالی ناشی از موارد کاری‌ها زیاد در زیرمجموعه‌های سازمان را به همراه خواهد داشت و تاثیرات متافوئی بر سازمان نظامی به همراه خواهد داشت. بنابراین راهبرد تأمین و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی مورد نیاز سازمان‌های نظامی همسو با باورهای مدیران و ارزش‌های سازمانی از اصلی ترین راهبردهای انتخابی خواهد بود تا این سازمان‌ها را در رسیدن به هدف‌های نظامی یاری کند، به این منظور بالاترین رتبه را به خود اخصاص داده است.

(2) عدم به‌کارگیری راهبرد ششم که در این رتبه بندی جایگاه هفتم را به خود اختصاص داده است، باعث پدیده‌های ناگواری چون ناشناخته ماندن رفتارهای اخلاقی و قانونی کارکنان، بروز رفتارهای غیرحرفتای و اخلاقی، غیرشفاف و قابل تفسیر باقی ماندن قوانین و مقررات، سیاست‌ها و خطمشی‌ها، احساس بی‌فایده بودن و عدم واباش خدمتی، عدم ایجاد تغییرات اساسی در فعالیت‌های خدمتی، کاهش سطح انگیزه و رضایت شغلی کارکنان شده و سازمان‌های نظامی را در دستیابی به هدف‌های خود دچار مشکل خواهد کرد. بنابراین، هرچند این راهبرد از نظر رتبه‌بندی در اولویت آخر قرار گرفته، اما به این معنی که سازمان‌های نظامی نابدیده به این مخاطره توجه کنند، بله که با استیضاح ریزی از این شاخص‌ها که زمینه‌ساز مخاطره‌های دیگر و مشابه داشته بود، را شناستایی نمایند.

۴-۲ پیشنهادها

با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های نظامی ازجمله ولایی بودن، اسلامی بودن، مردمی بودن، انضباط، سادگی، اقتدار، خودکفا و تدافعی بودن لازم است اقدام‌های زیر انجام گیرد:
(1) گفتگوی‌ها را به‌عنوان یکی از اجرای راهبردهای منابع انسانی توصیه و ترویج گردید.

(2) کارگاه‌های آموزشی مدیریت مخاطره جهت فرماندهان، معاونین و مدیران سازمان‌های نظامی برگزار گردید.

(3) فرماندهان و مدیران ارشد سازمان‌های نظامی با توجه به اولویت مخاطره به‌نامین و به‌کارگیری نیروی انسانی مناسب با راهبردهای سازمان‌های نظامی توجه بیشتری داشته باشند.

(4) در سازمان‌های نظامی به توصیه قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی مناسب با راهبردهای مناسب توجه بیشتری معمول گردید.

(5) فرماندهان و مدیران نظامی به موضوعات انگیزشی، رضایت شغله، فرهنگ سازمانی مناسب با راهبردهای سازمان توجه بیشتری داشته باشند.

****
الف. منابع فارسی

1. ابراهیمی، الهام و آرین قلی‌پور. (1395). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع.

2. استراتژیک: کاربرد روش‌های کیفی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۶، شماره ۱.

3. اسیردان، محسن و فرشته نیرومند. (1396). ارزیابی ریسک با استفاده از روش تجزیه و تحلیل شکست و آثاری که بر اساس اتصال تصمیم گیری استفاده می‌گردد، منطق فازی و نمونه خاکستری (مطالعه موردی)

4. جریان‌های محترم، فصلنامه بهداشت و امنیت کار، دوره ۷. شماره ۱.

5. تربیت (1379). قانون انتخاب ج. آیران، مصوب ۱۳۷۸/۷/۱۵.

6. پارسایی، سعید(1396). عوامل محتمل مؤثر در بهره‌برداری سازمان‌های نظامی، فصلنامه علم و فنون نظامی، شماره ۲۲، تبریز.

7. دسارت، غریب(1395). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پاسکیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی خاک‌سازی، وحید، حسین حسینی و علی‌الله بورعسبی(1396)، طراحی گروه جهت استراتژی شناسایی و ارزیابی ریسک‌های استراتژیک احزاب استراتژی با استفاده تحلیل ساختاری ها و ناوری در آموزش علوم پزشکی، فصلنامه علمی، پژوهش‌های طب و تربیت، دوره ۲۶، شماره ۱.

8. شهلا، ناصر(1394). تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال سی‌سی‌دوچهار، شماره ۲۲.

9. فلاحی کردآبادی، سجاد، علیرضا رضا و سیدعمی نظامی، طراحی گروه جهت استراتژی شناسایی و ارزیابی ریسک‌های استراتژیک احزاب استراتژی با استفاده تحلیل ساختاری ها و ناوری در آموزش علوم پزشکی، فصلنامه علمی، پژوهش‌های طب و تربیت، دوره ۲۶، شماره ۱.

10. قراچرولو، تیمور(1384)، ارزیابی و مدیریت ریسک تهیه نشر علوم و فنون.

11. کیانی، جواد(1396)، مدیریت ریسک، ترجمه یوسف مظلومی و نادیا حسین‌علی‌زاده، تهران: پژوهش‌های تحقیقی و کاربردی.

12. محمدی، معبود، روح‌الله سلیمی و آذین داوری(1395)، ارزیابی بندی‌یابی سازمان‌های نظامی با روش‌های مختلف، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، شماره ۴.

13. مبادی، حسن و جواد روح‌الله هاکیمی، (1382)، مدیریت ریسک، ترجمه داور ونس و حجت الله گودرزی، شماره ۲۶، تبریز.

تهران: نگاه دانش.
1. Cascio, W., (2012), Be a Ringmaster of Risk, *HR magazine*.