

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال سیزدهم، شماره ۵۲، زمستان ۱۳۹۴

فرماندهی معظم کل قوا: «نیروهای مسلح هر کشوری، اگر این خصوصیات را داشته باشد، یعنی هم کارآمد باشد هم با ایمان و با روحیه باشد، هم با مردم و در کنار مردم و نه در مقابل آنها باشد، برای او مایه زینت و پشتوانه مستحکمی است که می‌توانند به پشتیبانی آن مناعت و عظمت و عزت خود را حفظ کند. (۱۳۷۶/۷/۵)

تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ناصر شهلائی^۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۲۹

چکیده

هدف اصلی این تحقیق، تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی در آجاست. تحقیق حاضر، کاربردی-توسعه‌ای و موردی-زمینه‌ای می‌باشد که به روش خبرگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، فرماندهان، رؤسا و خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در آجا حدود ۸۰ نفر می‌شوند. ۱۴ نفر از جامعه آماری به طور قضاوتی انتخاب و برای مصاحبه عمیق به جلسه‌های خبرگی دعوت شدند. ابزارهای گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه‌ای و مصاحبه بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی و از فنون طوفان مغزی و تحلیل روند استفاده شد. در جلسه‌های خبرگی، سیزده عامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا شناسایی گردید. ۶۱ راه‌حل واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی احصا شد و در پایان ۶۸ عنوان ریسک برای اجرای راه‌حل‌های یادشده شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی شد. نتایج نشان داد که سه مورد از با اهمیت‌ترین ریسک در مدیریت منابع انسانی آجا، «اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان، دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا و نگاه متفاوت مسئولان به احتیاط و ذخیره» هستند.

واژگان کلیدی: تحلیل ریسک، تحلیل روند، ریسک، عامل محیطی، مدیریت منابع انسانی.

۱. دانشیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا. nasser.shahlaei@mail.com

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. حفظ و توسعه این سرمایه گرانبها، به مدیریت صحیح نیاز دارد. به موجب اصل یکصد و چهل و سوم قانون اساسی، پاسداری از استقلال و تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی بر عهده ارتش است و اجرای این مهم، نیازمند جذب و حفظ نیروی انسانی مؤمن، کارآمد و با روحیه در ارتش است که بدون شناخت ریسک‌های آتی مدیریت منابع انسانی آجا امکان‌پذیر نمی‌باشد. سازمان‌ها در همه مقاطع، با میزانی از ریسک مواجه می‌باشند، اما باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های سازمان، آن را به گونه مناسب مدیریت کنند. مدیریت ریسک، بخشی جداناپذیر در موفقیت یا شکست فعالیت‌هاست که با شناسایی زودهنگام ریسک و واپایش (کنترل) پیامدهای نامطلوب ناشی از تحمل آن و پیشنهاد انجام اقدام‌های پیشگیرانه، از وقوع مشکل‌ها در آینده جلوگیری می‌کند.

مدیریت ریسک، با هدف شناسایی و کاهش ریسک، بخشی از مدیریت منابع انسانی است و تحلیل ریسک، مقدمه‌ای برای مدیریت ریسک می‌باشد. با تحلیل ریسک، ریسک‌های فراروی مدیریت منابع انسانی آجا شناسایی و اولویت‌بندی می‌گردند و می‌توان واکنشی مناسب در برابر آنها داشت؛ به عبارت دیگر، با تحلیل خطرپذیری می‌توان متوجه شد که مدیریت منابع انسانی آجا با چه ریسک‌هایی مواجه است؟ و مهم‌ترین ریسک‌های فراروی آجا در مدیریت منابع انسانی آجا چیست؟ چنین تحقیقی تاکنون در آجا انجام نشده است، بنابراین مسئله این تحقیق، مشخص نبودن ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران و اولویت‌بندی آنها می‌باشد.

۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

دلایل اهمیت و ضرورت تحلیل ریسک منابع انسانی در آجا را می‌توان موارد زیر

دانست:

(۱) فرمانده معظم کل قوا بر اهمیت نیروی انسانی آجا و رسیدگی به آن تأکید

دارند،

(۲) عمده اعتبارهای آجا در حوزه مدیریت منابع انسانی هزینه می‌شود،

(۳) منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در آجا دارد و عدم توجه به مدیریت صحیح

آنها، موجب نارضایتی جمعیت فراوانی از کارکنان پایور، پیمانی، وظیفه، بازنشستگان و خانواده آنها می‌گردد،

(۴) تحلیل ریسک، مقدمه‌ای برای مدیریت صحیح ریسک است.

۱-۳. هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق، تحلیل خطرپذیری مدیریت منابع انسانی در آجا می‌باشد و

هدف‌های اجرایی آن شامل موارد زیر است:

(۱) شناسایی عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا،

(۲) شناسایی راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت

منابع انسانی آجا،

(۳) شناسایی ریسک‌های اجرای هر یک از راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر

عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا،

(۴) تحلیل و اولویت‌بندی ریسک اجرای هر یک از راه‌حل‌های واپایش،

(۵) مدیریت بر عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا.

۴-۱. پیشینه تحقیق

تاکنون در زمینه تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی در آجا تحقیقی انجام نشده است. با بررسی تحقیق‌های انجام شده، نتایج بررسی‌های زیر قابل بهره‌برداری می‌باشند: در مقاله «تحلیل ریسک اهمیت مراکز حیاتی، حساس و مهم کلانشهر مشهد»، مشخص گردید که در گروه مراکز حیاتی در کلانشهر مشهد، فقط یک مرکز وجود دارد که با امتیاز ۱، بیشترین اهمیت امنیتی را داراست، پس از آن در گروه مراکز حساس، ۲۲ مکان وجود دارد که حرم مطهر امام رضا علیه‌السلام و نیروگاه توس به ترتیب با امتیازهای ۰/۹۲ و ۰/۸۹ بیشترین اهمیت را در این رده داشته و در گروه مراکز مهم نیز ۲۰ مکان وجود دارد که تأسیسات شرکت گاز، سیلوی غلات و سد کارده به ترتیب با ۰/۸۷، ۰/۸۰ و ۰/۷۸ در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند (زرقانی و رضوی‌نژاد، ۱۳۹۲: ۲۸).

در نتایج مقاله «مدیریت ریسک پروژه»، آمده است که این ریسک‌ها به طور معمول توسط عوامل زیر ایجاد می‌شوند: فقدان چشم‌انداز روشن برای طرح؛ عدم توافق بر سر نیاز، به‌ویژه در درون سازمان؛ عدم اولویت‌بندی در کارها؛ توسعه در یک محیط به سرعت در حال تغییر در طرح‌های سفت و سخت؛ فرایند مدیریت تغییر که مستندات را ناکافی برای مراجعه‌های بعدی ارائه می‌دهد (Cervone, 2006: 256).

در نتایج مقاله «ارائه الگویی جهت شناسایی و مدیریت ریسک‌های پروژه‌های تحقیقاتی در حوزه زنجیره تأمین» آمده است که ریسک‌های طرح‌های تحقیقاتی در حوزه زنجیره تأمین را می‌توان به چهار گروه به شرح زیر دسته‌بندی کرد و سپس برای هر گروه، مهم‌ترین ریسک‌ها را بیان نمود: (۱) ریسک‌های محدوده: الزام به نیازمندی‌هایی که به نظر می‌رسد احتمال تغییر در آنها وجود دارد؛ الزام استفاده از فناوری جدید. (۲) ریسک‌های زمان‌بندی طرح: فعالیت‌هایی که طولانی هستند؛ تخمین قابل توجه بدترین حالت یا بدبینانه. (۳) ریسک‌های منابع طرح: فعالیت‌هایی که به

کارکنان ناشناس و بدون نام واگذار شده است؛ فعالیت‌هایی که به کارکنان، کمتر از نیاز آنها واگذار می‌شود. (۴) ریسک‌های برنامه و پورتفولیو: پیچیدگی فنی (معماری، مهندسی سامانه‌ها و از این قبیل) منجر به مشکل‌ها یا نواقص یکپارچگی می‌شود؛ از وابستگی بین طرحی (پروژه‌ای) ایجاد می‌شود (محمودی و حسین‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۵).

در مقاله «مدیریت ریسک در محیط‌های نظامی و ارائه یک الگوی ارزیابی مبتنی بر نظریه بازی‌ها» با برشماری مشکل‌های الگوهای سنتی مدیریت ریسک، الگوی جدیدی طراحی و ارائه شده است. در نتایج تحقیق آمده است که چهار امتیاز عمده در الگوی جدید مشاهده می‌شود: اول اینکه پیاده‌سازی الگو به گونه‌ای انجام شده که امکان مدیریت ریسک‌های رقابتی و همکارانه فراهم شده است. امتیاز دوم، کاربردی بودن روش با توجه به نتیجه آزمایش‌هاست. امتیاز سوم، حل مسئله مدیریت ریسک در زمانی است که عوامل مؤثر بر ریسک در یک محیط، به شدت تغییر می‌کنند و امتیاز چهارم سطح بالا بودن الگوی پیشنهادی، به دلیل طراحی واسط کاربر و صرف نظر کردن از جزئیات ساختاری در مدیریت ریسک‌هاست (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۲).

۱-۵. پرسش‌های تحقیق

۱-۵-۱. پرسش اصلی

ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در آجا چیست؟

۱-۵-۲. پرسش‌های فرعی

(۱) عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا کدامند؟

(۲) راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

آجا چیست؟

(۳) ریسک اجرای هر یک از راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا چیست؟

۱-۶. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، کاربردی- توسعه‌ای و موردی - زمینه‌ای است که به روش خبرگی انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، فرماندهان، رؤسا و خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که ویژگی مشترک آنها مواردی مانند دارا بودن مدارج علمی کارشناسی ارشد و بالاتر، حداقل پنج سال خدمت در مشاغل مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی و حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت در آجا بود، از این‌رو، تعداد جامعه آماری حدود ۸۰ نفر می‌شد. ۱۴ نفر از جامعه آماری به‌طور قضاوتی، انتخاب و برای مصاحبه عمیق، به جلسه‌های خبرگی دعوت شدند.

۱-۶-۱. ابزارهای گردآوری اطلاعات

اطلاعات این تحقیق با دو روش زیر گردآوری شده است:

(۱) روش کتابخانه‌ای: در این روش اسناد و مدارک، برای مبانی نظری و ادبیات تحقیق استفاده شد و در این راستا، به اسناد بالادستی مراجعه گردید و بررسی تطبیقی انجام شد.

(۲) مصاحبه: با تعدادی از جامعه آماری که به روش قضاوتی انتخاب شدند، مصاحبه عمیق شد. در این راستا، ۲۴ جلسه ۱۴ نفره خبرگان برگزار شد. در این جلسه‌ها، فرایندهای اصلی مدیریت منابع انسانی آجا، تعیین عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی آجا، تحلیل روند عوامل اثرگذار محیطی و تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی آجا انجام شد.

۲-۶-۱. ویژگی‌های نمونه آماری

مشخصات ۱۴ نفر خبرگان به این شرح است. از نظر درجه، ۲۸/۶ درصد سرتیپ دوم، ۵۰ درصد سرهنگ، ۷/۱ درصد سرهنگ دوم و ۱۴/۲ درصد سروان می‌باشند. از جنبه تحصیلات ۱۴/۲ درصد دارای تحصیلات دکتری، ۲۱/۴ دانش‌آموخته دوره یک‌ساله دانشگاه عالی دفاع ملی و ۶۴/۱ درصد کارشناس ارشد هستند. سنوات خدمت خبرگان در مشاغل مرتبط با حوزه نیروی انسانی شامل ۲۱/۴ درصد بالاتر از ۱۲ سال، ۲۸/۵ درصد بین ۹ تا ۱۲ سال و ۵۰ درصد بین ۵ تا ۸ سال می‌باشد. سنوات خدمت خبرگان در آجا عبارت از ۳۵/۷ درصد بالاتر از ۳۰ سال، ۳۵/۷ درصد بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۱۴/۱ درصد بین ۲۰ تا ۲۵ سال و ۱۴/۱ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال است.

۳-۶-۱. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمارهای توصیفی و از فنون طوفان مغزی و تحلیل روند استفاده شد.

۲. ادبیات تحقیق

۲-۱. تعریف مفاهیم

۲-۱-۱. ریسک

ریسک عبارت است از هر چیزی که حال یا آینده سازمانی را تهدید می‌کند (ثروتی و مظلوم، ۱۳۸۹: ۱۲۴). ریسک عبارت است از احتمال وقوع یک رویداد که تأثیر معکوس بر روند دستیابی به هدف‌ها دارد (بی‌نام، ۱۳۹۱: ۱۲). ریسک، تغییر احتمالی بازده آتی ناشی از شکست و یا تهدید سازمان است (Biringer, Mataluci, 2007: 358). مضمون ریسک را عدم اطمینان تشکیل می‌دهد و عبارت از تردیدی است که شخص در ارتباط با وقوع یک نتیجه ممکن از میان نتایج ممکن دارد. میزان احتمال وقوع هر

تهدیدی بین صفر تا یک در نوسان است و آن را با درصد نشان می‌دهند. زمانی که احتمال وقوع تهدید، ۵۰ درصد تخمین زده می‌شود، عدم اطمینان به بیشترین درصد می‌رسد و چنانچه احتمال وقوع واقعه‌ای برابر صفر یا یک باشد، نامعلوم بودن آینده تبدیل به حتمیت می‌شود و عدم اطمینانی وجود نخواهد داشت (ثروتی و مظلوم، ۱۳۸۹: ۱۲۴).

۲-۱-۲. مدیریت ریسک

مدیریت ریسک، مدیر را قادر می‌سازد با وجود عدم قطعیت، ریسک‌ها و فرصت‌های وابسته به آن، واحد اقتصادی را به شکل مؤثر اداره نموده و به این ترتیب، ظرفیت ایجاد ارزش شرکت را افزایش دهد (بی‌نام، ۱۳۹۱: ۲). بسیاری از طرح‌ها که فرض می‌شود، تحت واپایش هستند، با ریسک به‌عنوان رخدادی شناخته‌نشده روبه‌رو گردیده و کوشش می‌کنند آن را واپایش کنند. بیشتر طرح‌ها چنین رخدادهایی را به‌خوبی پشت سر می‌گذارند، ولی با یک تلاش جامع مدیریت ریسک، رویدادهای ریسک پیش از وقوع، شناسایی و واپایش می‌گردند و یا برنامه‌ای تهیه می‌شود که در زمان وقوع این رویدادها با آنها مقابله کند.

هدف مدیریت ریسک، عبارت است از شناسایی و کاهش سطح ریسک‌هایی که ممکن است بر موفقیت سازمان تأثیر منفی داشته باشند و بهره‌برداری از امکانات و فرصت‌هایی که در این موفقیت‌ها مؤثر هستند (دینگ و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۴). هدف از مدیریت ریسک، مدیریت نااطمینانی است و شامل فعالیت‌های شناسایی، ارزیابی، پایش و کاهش تأثیر ریسک‌ها بر یک کسب‌وکار می‌شود. برنامه مدیریت ریسک صحیح با راهبردهای مدیریت ریسک مناسب، می‌تواند مشکلات هزینه‌بر را به حداقل برساند (بی‌نام، ۱۳۹۰: ۱۷). کوسو^۱ معتقد است که فرایند مدیریت ریسک باید به‌گونه‌ای طراحی شود که بتواند رویدادهای بالقوه‌ای که ممکن است سازمان را تحت تأثیر قرار

1. Coso

دهند، شناسایی کرده و میزان ریسک‌پذیری قابل قبول را مدیریت و واپایش نماید و در ارتباط با دستیابی سازمان به هدف‌های مورد نظر، اطمینان معقول و منطقی به دست آورد (دینگ و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۹).

۳-۱-۲. فرایند مدیریت ریسک

مدیریت ریسک، فرایندی نظام‌مند است که با تعیین، تحلیل و اعمال اقدام‌های لازم برای غلبه بر ریسک، واپایش می‌شود (Biringner, Mataluci, 2007: 358). بنا به نظر بوهم^۱، فرایند مدیریت ریسک، شامل دو مرحله اصلی است: «تخمین ریسک» که شامل شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی است و «واپایش ریسک» که مراحل برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی نظارت ریسک و اقدام‌های اصلاحی را شامل می‌شود. به اعتقاد فیرفلی^۲ مدیریت ریسک دارای هفت مرحله «شناسایی عوامل ریسک؛ تخمین احتمال رخداد ریسک و میزان تأثیر آن؛ ارائه راهکارهایی برای تعدیل ریسک‌های شناسایی شده؛ نظارت بر عوامل ریسک؛ ارائه یک طرح احتمالی؛ مدیریت بحران؛ احیای سازمان پس از بحران» می‌باشد (بی‌نام، ۱۳۹۰: ۱۸).

ریسک در تمامی صحنه‌های عملیاتی و اجرایی اداره سازمان وجود دارد. هر سازمان باید در صورت برخورد با ریسک، ضمن شناسایی، نتایج آن را ارزیابی کند. مراحل چهارگانه تحلیل ریسک شامل «شناسایی ریسک؛ ارزیابی احتمال ریسک؛ ارزیابی شدت پیامد ریسک و تخمین میزان ریسک» است. منشأ عوامل ریسک، عوامل محیطی هستند، از این رو، فرایند تعیین عنوان ریسک، شامل سه مرحله می‌باشد: اول، بررسی عوامل محیطی؛ دوم، تعیین راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عامل محیطی؛ سوم، تعیین اینکه ریسک‌های اجرای هر یک از این راه‌حل‌ها چیست. برای تخمین میزان ریسک، باید میزان شدت ریسک و میزان احتمال وقوع ریسک را داشت. هر یک از میزان شدت

1. Boehm

2. Fairly

ریسک و میزان احتمال وقوع ریسک، می‌تواند بین ۱ تا ۱۰۰ باشد. با ضرب میزان شدت و میزان احتمال وقوع ریسک، میزان ریسک تعیین می‌شود. میزان ریسک می‌تواند بین ۱ تا ۱۰۰ درصد، در نوسان باشد (ثروتی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲-۱۹۰).

۲-۲. انواع ریسک

ریسک دو نوع تقسیم‌بندی دارد:

- (۱) ریسک سوداگرانه: در این نوع ریسک، می‌تواند شرایط برای پیروزی و یا برتری نسبت به رقیب وجود داشته باشد، در حالی که همزمان، امکان بالقوه‌ای نیز برای برتری رقیب وجود دارد،
- (۲) ریسک خطرناک: فقط یک امکان بالقوه زیان به همراه دارد و هیچ فرصتی برای کسب برتری فراهم نمی‌سازد (ثروتی و مظلوم، ۱۳۸۹: ۱۲۵).

۲-۳. راهبردهای مدیریت ریسک

چهار روش برای اداره کردن ریسک‌ها وجود دارد: کاهش؛ که به معنای ایجاد طرح‌هایی عملیاتی برای کاهش احتمال ریسک و پیامدهای آن است. اجتناب؛ که به معنای ایجاد تغییر در چیزی برای اجتناب کامل از ریسک می‌باشد. واگذاری (یا انتقال)؛ که به معنای واگذاری ریسک به گروه دیگر می‌باشد. پذیرش؛ این روش بدون ایجاد طرح‌های کاهش، احتمال وجود ریسک را می‌پذیرد. طرح‌های کاهش روی هم رفته، معمول‌ترین راه برای کاهش سطح ریسک می‌باشند (بابایی و وزیرزنجانی، ۱۳۸۵: ۱۶).

۲-۴. تحلیل روند

تحلیل روند، به معنای بهره‌گیری از داده‌ها برای تشخیص و ردیابی تغییرات محیطی است و بینشی را برای درک موقعیت‌های احتمالی آینده فراهم می‌آورد

(ثروتی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۸۶). این روش، بر این فرضیه استوار است که دنیا در بیشتر موارد باثبات است و در کوتاه‌مدت، تغییرات آن آهسته است. این روش، از روش‌های سری زمانی^۱ است که تلاش می‌کند مجموعه‌ای از رویدادهای تاریخی را به آینده گسترش و تعمیم دهد (هانگر و ویلن، ۱۳۹۲: ۴۷).

۲-۵. عوامل محیطی اثرگذار

عوامل محیطی، عبارت است از مجموعه عواملی که بر مأموریت سازمان اثرگذار می‌باشند. این اثرگذاری، اعم از اثر مثبت و منفی است؛ به عبارتی همه عواملی که در داخل یا خارج از سازمان، شرایط لازم جهت انجام مأموریت و اجرای وظایف را برای سازمان فراهم می‌نماید و یا مانع اجرا و تحقق آنها می‌شود، محیط سازمان محسوب می‌گردند (شهلائی، ۱۳۸۵: ۷۱).

در سند «روندهای جهانی ۲۰۲۵: جهانی تحول‌یافته»، که چهارمین گزارش شورای ملی اطلاعات آمریکا، به منظور شناسایی پیشران‌های کلیدی و تحولات احتمالی شکل‌دهنده به رویدادهای جهانی در دهه آینده و پس از آن است، (عوامل محیطی یا) پیشران‌های «جهانی‌شدن، جمعیت، ظهور قدرت‌های جدید، نابودی نهادهای بین‌المللی، تغییر آب و هوا و ژئوپلیتیک انرژی» مورد بررسی قرار گرفته است (بی‌نام، ۱۳۸۸: ۸).

در کتاب «روندهای راهبردی جهانی مؤثر بر دفاع و صنایع دفاعی»، شش پیشران به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است: جمعیت‌شناسی، تغییرات محیطی، اقتصاد، علم و فناوری، حکومت ملی و بین‌المللی، برداشتها و اعتقادهای ارزش‌ها و نگرش‌ها (بوشهری و نظری‌زاده، ۱۳۸۸: ۱۵).

گزارش «روندهای جهانی» که توسط شورای اطلاعات علمی آمریکا در سال ۲۰۰۰ تهیه شده بود، به بررسی روندهای مهم در حوزه‌های با اهمیت تا سال ۲۰۱۵ پرداخته است. این روندها عبارت از «جمعیت‌شناسی، محیط زیست و منابع طبیعی، علم و فناوری، جهانی‌شدن و اقتصاد جهانی، حاکمیت ملی و بین‌الملل، منازعه‌های آینده و نقش ایالات متحده» هستند (بی‌نام، ۱۳۸۸ الف: ۱۷).

در گزارشی که مؤسسه رند^۱ در سال ۲۰۰۹ درباره ایران تهیه کرده، روند عوامل «ساختار اقتصادی، جمعیت، فشارهای زیست محیطی و مسیر سیاسی» را در ج.ا.ایران تحلیل نموده است (بی‌نام، ۱۳۸۸ ج: ۲).

مرکز توسعه مفاهیم و رهنامه (دکترین) انگلستان، روند تغییرات در حوزه‌های پنج‌گانه راهبردی «محیط و منابع طبیعی، مسائل اجتماعی، مباحث سیاسی، علم و فناوری، امور نظامی» را برای درک محیط محتمل در سی سال آینده بررسی کرده است. این مرکز ریسک‌های زیر را برای هر یک از این حوزه‌ها پیش‌بینی نموده است (بی‌نام، ۱۳۸۶: ۸۹ - ۸۳):

(۱) ریسک‌های محیط و منابع طبیعی: تغییرات آب و هوا؛ بی‌ثباتی بازارهای انرژی؛ شاخص‌های بهای غذا؛ بحران اقتصادی آمریکا؛ ناکامی نظام مالی جهانی؛ بیماری؛ شهرهای یاغی یا فروپاشیده؛ متروک ساختن مناطق روستایی توسط شهرها؛ جابه‌جایی گسترده جمعیت؛ ایجاد تنش در کشورهای توسعه‌یافته.

(۲) ریسک‌های اجتماعی: رشد جمعیت؛ جابه‌جایی گسترده و وسیع جمعیت؛ تنوع بالا؛ کاهش ارزش‌های مدنی؛ افراط‌گرایی سیاسی؛ جوامع مردسالار و زن‌گرا؛ افول کیفیت اخبار؛ رشد جنایت.

(۳) ریسک‌های مباحث سیاسی: ژئوپلیتیک جدید؛ اسلام سیاسی شبه‌نظامی؛ فضای بدون حاکمیت؛ تکثیر و گسترش اتمی؛ اوج‌گیری چین؛ جدایی آمریکا از اروپا؛ بی‌ثباتی

خاورمیانه؛ از درون متلاشی شدن کره شمالی؛ جسارت ایرانی‌ها؛ رکود اروپا؛ افول و نزول سازمان ملل.

(۴) ریسک‌های علم و فناوری: عدم قطعیت؛ نتایج ناخواسته؛ وابستگی به فناوری؛ انفجار اطلاعات؛ محدودسازی مزیت فناورانه؛ نقش هوش مصنوعی؛ صحت اطلاعات؛ نابودی آزادی‌های مدنی؛ چالش‌های اخلاقی؛ بی‌عدالتی.

(۵) ریسک‌های امور نظامی: دموکراسی تنها نمایش شهر نیست؛ بی‌ثباتی پایدار آفریقا؛ رقابت تسلیحاتی؛ رکود اقتصادی؛ یکجانبه‌گرایی؛ کاربرد برجسته فناوری؛ تکثیر اتمی؛ تکثیر سامانه‌های پرتاب.

در تحقیق «تحلیل محیط و ارکان جهت‌ساز نقشه جامع علمی آجا»، عوامل محیطی اثرگذار زیر برداشت می‌شود: کیفیت نیروی انسانی آجا، زیرساخت‌ها و الزام‌های توسعه نیروی انسانی آجا، فرهنگ سازمانی آجا و رضایت‌مندی کارکنان آجا (شهبلائی، ۱۳۹۳: ۵۸۲).

۲-۶. مدیریت منابع انسانی

صاحب‌نظران بر تعریف واحدی از مدیریت منابع انسانی^۱، وفاق نکرده‌اند. برخی از تعریف‌های ارائه‌شده، به شرح زیر است:

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره بلندنظرانه و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و به‌طور فردی در کنار هم به شرکت، در نیل به هدف‌هایش کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۱۸). مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدام‌های مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد؛ به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزشیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و

منصفانه برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۴: ۲). «فرنج»^۱ مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف‌های سازمان تعریف کرده است (سعادت، ۱۳۸۶: ۱). مدیریت منابع انسانی به معنی فرایند بررسی و ایجاد زمینه‌های مساعد جذب، تربیت، به کارگماری، نگهداشت، بهداشت و رشد منابع انسانی است؛ به گونه‌ای که بتوان با تأمین نیازهای منطقی و ایجاد انگیزش و رضایت در آنها، به هدف‌های فردی، گروهی و سازمانی دست یافت (میرکمالی، ۱۳۸۳: ۲۰). مدیریت منابع انسانی، فرایند طراحی شغل، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، بهسازی و توسعه، جبران خدمت، به کارگیری، ارزشیابی عملکرد، روابط کاری و اصلاح رفتار کارکنان، به منظور هماهنگ نمودن فعالیت‌های منابع انسانی با راهبرد سازمان، جهت تحقق هدف‌های سازمان و پاسخگویی به خواسته‌های کارکنان است (شهلائی، ۱۳۹۱: ۳۱).

۳. یافته‌های تحقیق

گروه خبرگی برای تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، شش گام به شرح زیر برداشتند:

۳-۱. گام اول

گروه خبرگی، با استفاده از روش طوفان مغزی، ۳۳ فرایند اصلی مدیریت منابع انسانی آجا را به این شرح احصا نمودند: برنامه‌ریزی برای حفظ استعداد مجاز موجودی کارکنان پایور و پیمانی؛ برنامه‌ریزی برای حفظ استعداد مجاز موجودی کارکنان وظیفه دوره ضرورت؛ برنامه‌ریزی برای حفظ استعداد مجاز موجودی کارکنان وظیفه دوره احتیاط و ذخیره؛ شناسایی داوطلبان واجد شرایط جذب پایور و پیمانی؛ انتخاب واجدان شرایط جذب پایور و پیمانی؛ شناسایی داوطلبان نخبه واجد شرایط جذب پایور و پیمانی؛

1. French

انتخاب نخبگان واجدان شرایط جذب پایور و پیمانی؛ آمادگی جسمانی کارکنان؛ ورزش‌های قهرمانی؛ سلامت کارکنان؛ پشتیبانی تربیت مکتبی و بصیرت دینی؛ پشتیبانی پرورش امنیتی؛ آموزش بدو خدمت کارکنان پایور و پیمانی؛ آموزش بدو خدمت کارکنان وظیفه؛ آموزش حین خدمت کارکنان پایور و پیمانی؛ آموزش حین خدمت کارکنان وظیفه؛ نگهداشت و جبران خدمت کارکنان پایور و پیمانی؛ نگهداشت و جبران خدمت کارکنان وظیفه؛ نگهداشت و جبران خدمت کارکنان (وابستگان غیرفعال) و مستمری‌بگیران؛ مدیریت عملکرد کارکنان پایور و پیمانی؛ تشویق و تنبیه کارکنان پایور و پیمانی؛ انتصاب کارکنان پایور و پیمانی؛ همتیابی و همتاسازی؛ به‌کارگیری نخبگان؛ به‌کارگیری کارکنان وظیفه؛ به‌کارگیری مشمولان خاص؛ به‌کارگیری نخبگان وظیفه؛ فرهنگ سازمانی؛ پژوهش‌های مورد نیاز منابع انسانی؛ نظام اداری پویا؛ تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات.

۲-۳. گام دوم

گروه خبرگی، با بررسی کتابخانه‌ای و با استفاده از روش طوفان مغزی، مهم‌ترین عوامل محیطی اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی آجا را شناسایی نمودند. سیزده عامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی آجا، به این شرح می‌باشند:

- (۱) تهدیدها،
- (۲) تجهیزات و تسلیحات،
- (۳) عملیات روانی و افکار عمومی،
- (۴) جهانی‌شدن،
- (۵) علم و فناوری،
- (۶) جمعیت،
- (۷) نظام دفاعی کشور و مطالبات عملیاتی آجا،

- (۸) کیفیت نیروی انسانی آجا،
 (۹) زیرساخت‌ها و الزام‌های توسعه نیروی انسانی آجا،
 (۱۰) فرهنگ سازمانی آجا،
 (۱۱) رضایتمندی کارکنان آجا،
 (۱۲) اعتبارها و درآمدهای آجا،
 (۱۳) محدودیت‌های خدمتی در آجا.

۳-۳. گام سوم

گروه خبرگی با تحلیل روند عوامل سیزده‌گانه محیطی که بر مدیریت منابع انسانی آجا اثرگذارند، راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر آنها را مشخص نمودند. برخی راه‌حل‌های ارائه‌شده برای واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی، در دو یا چند عامل محیطی مشترک می‌باشند و با حذف موارد تکراری، ۶۱ راه‌حل پیش‌بینی گردید. جدول شماره ۱ راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر زیرساخت‌ها و الزام‌های توسعه نیروی انسانی آجا را نشان می‌دهد که توسط گروه خبرگی احصا شده است.

جدول شماره ۱. راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی

عامل محیطی	راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی
تهدیدها	اعمال قوانین سختگیرانه برای جلوگیری از افزایش مشمولان غایب و کارکنان پایور و وظیفه فراری
	احضار کارکنان وظیفه احتیاط و ذخیره
	ارائه آموزش‌های متناسب با تهدیدها و آخرین اقدام‌های دشمن در جنگ‌های اخیر
	اصلاح مقررات برای تسهیل جذب حداکثری در زمان وقوع بحران
تجهیزات و تسلیحات	تهیه و اجرای برنامه جامع خدمات رفاهی (به‌ویژه مسکن شخصی) برای کارکنان پایور و پیمانی
	ارتقای سطح دانش تخصصی و مهارت کارکنان برای کار با تجهیزات و تسلیحات پیچیده و دقیق
	جذب کارکنان با تخصص و مهارت‌های خاص مورد نیاز
	تربیت و آموزش کارکنان چندمهارته برای کار با تجهیزات و تسلیحات متنوع
	به‌کارگیری کارکنان وظیفه متناسب با تخصص‌های مورد نیاز تجهیزات و تسلیحات
	اجرای برنامه‌های هم‌تاسازی و هم‌تایابی

عامل محیطی	راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی
عملیات روانی و افکار عمومی	پشتیبانی از فعالیت‌های فرهنگی و امنیتی برای کارکنان و خانواده آنها
	تهیه و اجرای برنامه جامع خدمات رفاهی (به‌ویژه مسکن شخصی) برای کارکنان پایور و پیمانی
جهانی‌شدن	آسیب‌شناسی مستمر بهداشت روانی سرمایه‌های انسانی
	اعمال قوانین سختگیرانه برای جلوگیری از افزایش مشمولان غایب و کارکنان پایور و وظیفه فراری
	پشتیبانی از فعالیت‌های فرهنگی و امنیتی برای کارکنان و خانواده آنها
	تربیت متخصصانی که امکان جذب مستقیم دارندگان آن تخصص، امکان‌پذیر نمی‌باشد
علم و فناوری	مدیریت بر فرهنگ سازمانی آجا
	راه‌اندازی سامانه‌های جامع اداری
	تربیت پژوهشگران و توسعه روحیه پژوهش
	به‌کارگیری کارکنان وظیفه متخصص در امور تحقیقاتی
	بهره‌گیری حداکثری از آموزش‌های سمعی بصری و مجازی
	بازنگری در شرایط پذیرش دانشگاه‌های افسری از میان دارندگان دیپلم و بالاتر
	بازنگری در شرایط پذیرش کارمندان تجربی از میان دارندگان تحصیلات مختلف
	فراهم نمودن شرایط ارتقای سطح آموزش، مهارت و تحصیلات کارکنان
	فراهم نمودن شرایط جذب و نگهداشت نخبگان
	افزایش جاذبه‌های خدمتی در آجا
نظام دفاعی کشور و مطالبات عملیاتی آجا	خرسندسازی هر چه بیشتر خدمت وظیفه عمومی
	ارائه آموزش‌های انفرادی، یگانی و رزمایش‌های جنگ‌های نوین، ناهم‌تراز و پدافند غیرعامل
کیفیت نیروی انسانی آجا	تطبیق مدیریت منابع انسانی با نظام دفاعی کشور
	ارتقای روحیه سلحشوری کارکنان پایور و پیمانی
	افزایش جاذبه‌های خدمتی در آجا به‌ویژه در مشاغل سخت و یگان‌های عملیاتی و دور از موطن اصلی کارکنان
	رعایت تناسب حضور نیروهای کیفی در ستاد و صف
زیرساخت‌ها و الزام‌های توسعه نیروی انسانی آجا	حرکت به سمت به‌کارگیری حداکثری بومی کارکنان
	ارتقای سطح آموزش، سلامت و بهداشت کارکنان
	حفظ و ارتقای مراکز علمی و تحقیقاتی آجا
	توسعه نظام‌های اداری مناسب
فرهنگ سازمانی آجا	تأمین زیرساخت‌ها و تجهیزات موردنیاز کارکنان وظیفه دانشگاهی در مراکز آموزشی
	استفاده مطلوب از مراکز آموزشی خارج از آجا برای توسعه آموزش‌های تخصصی
	بهره‌گیری حداکثری از آموزش‌های سمعی بصری و مجازی
	پایش و تنقیح مقررات
فرهنگ سازمانی آجا	اصلاح فرهنگ مقاومت در برابر تغییر
	ارتقای روحیه دانش‌افزایی
	ارتقای روحیه کارگروهی و بسیجی
	تهیه و اجرای برنامه جامع خدمات رفاهی (به‌ویژه مسکن شخصی) برای کارکنان پایور و پیمانی
فرهنگ سازمانی آجا	توجه بیشتر به نخبگان و متخصصان
	ارتقای سطح تربیت و آموزش کارکنان

عامل محیطی	راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر عوامل محیطی
رضایتمندی کارکنان آجا	تهیه و اجرای برنامه جامع خدمات رفاهی (به‌ویژه مسکن شخصی) برای کارکنان پایور و پیمانی
	ارتقای منزلت و معیشت بازنشستگان
	توزیع و به‌کارگیری مناسب کارکنان وظیفه
	ارتقای خدمات رفاهی برای کارکنان وظیفه
	مدیریت فرهنگ سازمانی آجا
	توسعه شایسته‌سالاری در انتصابات
	تهیه و اجرای برنامه جامع خدمات خرسندساز برای خانواده کارکنان
اعتبارها و درآمدهای آجا	ارتقای خدمات رفاهی اینارگران
	افزایش اعتبارهای آجا
	افزایش درآمدهای آجا
محدودیت‌های خدماتی در آجا	کاهش نیروی انسانی پایور، پیمانی و وظیفه
	بازنگری در قوانین و مقررات محدودکننده در آجا
	تدوین و اجرای فرهنگ سازمانی مطلوب آجا
	افزایش جاذبه‌های خدماتی در آجا
	افزایش جاذبه‌های خدماتی در مشاغل سخت و یگان‌های عملیاتی و دور از موطن اصلی کارکنان

۳-۴. گام چهارم

گروه خبرگی، پس از بررسی عوامل محیطی و تعیین راه‌حل‌های واپایش و مدیریت بر هر یک از این عوامل محیطی، ریسک اجرای هر یک از این راه‌حل‌ها را تعیین نمودند که در مجموع ۶۸ عنوان ریسک شناسایی شد^۱.

۳-۵. گام پنجم

گروه خبرگی به‌منظور تحلیل ریسک، برای هر یک از ریسک‌ها، «نوع ریسک، میزان شدت ریسک، میزان احتمال وقوع ریسک، میزان ریسک و تعیین راهبرد ریسک» را تعیین نمودند؛ برای مثال جدول شماره ۲ تحلیل ریسک‌های حفظ و ارتقای مراکز علمی و تحقیقاتی آجا را نشان می‌دهد.

۱. عناوین ریسک‌ها، همراه با اولویت‌بندی آنها، در گام ششم ارائه شده است.

جدول شماره ۲. تحلیل ریسک‌های حفظ و ارتقای مراکز علمی و تحقیقاتی آجا

ردیف	عنوان ریسک	شرح و تحلیل ریسک				تعیین راهبرد ریسک
		میزان ریسک (درصد)	میزان احتمال وقوع (درصد)	میزان شدت (درصد)	میزان ریسک	
۱	دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا	۷۲	۸۵	۸۵	سوداگرانه	کاهش و انتقال
۲	ضعف فرهنگ پژوهش و تربیت پژوهشگر	۴۸	۸۰	۶۰	سوداگرانه	کاهش
۳	فراهم نبودن شرایط نگهداشت نخبگان در آجا در مقایسه با سایر سازمان‌ها و بخش خصوصی	۲۶	۶۵	۴۰	سوداگرانه	کاهش
۴	کافی نبودن منابع مالی سازمانی	۴۸	۶۰	۸۰	سوداگرانه	کاهش

۳-۶. گام ششم

پس از تحلیل ریسک‌ها، با توجه به میزان ریسک آنها، اولویت‌بندی ۶۸ ریسک مدیریت منابع انسانی آجا، به شرح جدول شماره ۳ به‌دست آمد.

جدول شماره ۳. اولویت‌بندی ریسک‌های مدیریت منابع انسانی آجا

اولویت	عنوان ریسک	میزان ریسک (درصد)
۱	اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان	۹۰
۲	دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا	۷۲
۳	نگاه متفاوت مسئولان به احتیاط و ذخیره	۶۳
۴	عدم احساس نیاز فرماندهان به تغییر سطح تحصیلات ورودی دانشگاه‌های افسری	۶۰
۵	ممنوعیت جذب دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها به‌عنوان کارمند تجربی	۵۰
۶	خداشه‌دار شدن قداست خدمت سربازی	۴۹
۷	مقاومت برخی فرماندهان در برابر تغییر	۴۹
۸	کافی نبودن منابع مالی سازمانی	۴۸
۹	اثرپذیری کارکنان آجا از فرهنگ عمومی جامعه، اعم از نقاط ضعف و قوت	۴۸
۱۰	ضعف فرهنگ پژوهش و تربیت پژوهشگر	۴۸
۱۱	ثابت بودن مقررات معاینات پزشکی برای گزینش در شرایط بحران و غیربحران	۴۰
۱۲	نبود سازوکار احضار کارکنان وظیفه احتیاط و ذخیره	۴۰

اولویت	عنوان ریسک	میزان ریسک (درصد)
۱۳	کمبود زیرساخت‌های لازم در آجا برای تربیت همه متخصصانی که امکان جذب مستقیم آنان امکان‌پذیر نمی‌باشد	۴۰
۱۴	اعتقاد برخی از فرماندهان به محدود شدن اختیارات آنها با اجرای همتاسازی و همتاپایی	۴۰
۱۵	دشواری شرایط خدمتی در آجا	۳۶
۱۶	گسترده‌گی مأموریت و تعدد و پراکندگی پادگان‌های آجا به‌عنوان یکی از موانع کاهش نیروی انسانی آجا	۳۶
۱۷	محدودیت دسترسی به اطلاعات کامل از اقدام‌های دشمن در جنگ‌های اخیر	۳۶
۱۸	عدم پیگیری جلب مشمولان غایب	۳۶
۱۹	کم توجهی به آسیب‌شناسی بهداشت روانی کارکنان	۳۵
۲۰	عدم تعادل برخی از کارکنان وظیفه متخصص برای کار در مشاغل رزمی	۳۵
۲۱	طولانی بودن فرایند گزینش	۳۴
۲۲	ضعف در پیگیری جلب کارکنان پایور و وظیفه فراری	۳۴
۲۳	زمان‌بر و هزینه‌بر بودن تغییرهای فرهنگ سازمانی	۳۲
۲۴	عدم پیش‌بینی امتیاز برای کارکنانی که برای خود هم‌تا تربیت می‌کنند	۳۲
۲۵	طولانی بودن فرایند تربیت متخصص در آجا	۳۰
۲۶	نبود بستر امن ارتباطی مناسب	۳۰
۲۷	کمبود الگوهای عملیاتی سامانه‌های جامع اداری	۲۸
۲۸	نبود ذهنیت مناسب از استخدام افسران مواد ۳۳ و ۵۲ در آجا	۲۸
۲۹	مقاومت در زمان بحران، برای جذب کارکنانی که با توجه به الگوهای موجود، شایستگی‌های لازم را ندارند	۲۸
۳۰	فراهم نبودن شرایط نگهداشت نخبگان در آجا در مقایسه با سایر سازمان‌ها و بخش خصوصی	۲۶
۳۱	کم توجهی به روحیه سلحشوری داوطلبان استخدام در آجا	۲۵
۳۲	اعتقاد نداشتن برخی فرماندهان به ضرورت جذب نخبگان	۲۵
۳۳	مدون نبودن مقررات تعیین و انتخاب واجدان شرایط تخصص‌های مورد نیاز	۲۵
۳۴	ضعیف بودن فرهنگ سازمانی توزیع دانش	۲۵
۳۵	متناسب نبودن نظام حقوق و مزایا و جبران خدمت آجا با سطح تخصص و مهارت کارکنان	۲۵
۳۶	کم توجهی به راه‌اندازی سامانه‌های جامع اداری	۲۵
۳۷	نبود فرایند خاص به‌کارگیری نخبگان	۲۴
۳۸	مرغوب‌تر بودن عموم مشاغل ستادی نسبت به مشاغل صفی	۲۴
۳۹	اختصاصی بودن قوانین آجا و نیروهای مسلح	۲۴
۴۰	عدم احساس نیاز فرماندهان به تغییر سطح تحصیلات ورودی کارمندان تجربی	۲۲.۵
۴۱	تمایل برخی از کارکنان به ادامه تحصیل و کسب مهارت، در موارد غیر مورد نیاز	۲۰
۴۲	نبود ساختار برای برخی فعالیت‌های فرهنگی موجود در سازمان عقیدتی سیاسی	۲۰
۴۳	محدودیت دسترسی به برخی علوم و فناوری‌های نوین	۲۰
۴۴	تأثیرگذار نبودن امتیازهای پیش‌بینی شده برای خدمت در مشاغل سخت و یگان‌های عملیاتی و دور از موطن اصلی	۲۰

اولویت	عنوان ریسک	میزان ریسک (درصد)
۲۵	نبود ساختار در آجا برای تولیت فرهنگ سازمانی	۱۸
۴۶	تأثیرگذار نبودن امتیازهای پیش‌بینی شده برای خدمت در صف و سرپنجه‌ها	۱۶
۲۷	نبود الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب آجا	۱۵
۴۸	زمان‌بر بودن تصویب و تغییر قوانین	۱۵
۲۹	محدودیت در برگزاری دوره‌های طولی غیرحضور	۱۴
۵۰	روشن نبودن خطوط فاصل مسئولیت فرماندهی و سازمان عقیدتی سیاسی در موضوع فرهنگ	۱۲
۵۱	عدم اعتقاد برخی از فرماندهان به اثربخشی مناسب آموزش‌های سمعی بصری و مجازی	۱۲
۵۲	عدم اعتقاد برخی از فرماندهان و کارکنان به داشتن مسئولیت برای ارائه خدمات رفاهی برای کارکنان وظیفه	۱۲
۵۳	عدم اعتقاد برخی از فرماندهان به داشتن مسئولیت برای ارائه خدمات خاص به ایثارگران	۱۲
۵۴	عدم اعتقاد برخی از فرماندهان به داشتن مسئولیت برای ارائه خدمات به خانواده کارکنان	۱۲
۵۵	غنی‌سازی نشدن مشاغل برای انتصاب کارکنان چندمهارتی	۱۲
۵۶	مقاومت فرهنگ عمومی جامعه برای اجرای قوانین سختگیرانه برای جلوگیری از افزایش مشمولان غایب و کارکنان پایور و وظیفه فراری	۱۰
۵۷	عدم واگذاری یا مشارکت کارکنان وظیفه در بسیاری از طرح‌های تحقیقاتی به دلیل طبقه‌بندی امنیتی آنها	۹
۵۸	عدم تطابق برخی نیازهای تخصصی آجا با رشته‌های دانشگاهی برای به‌کارگیری کارکنان وظیفه	۷.۵
۵۹	عدم ارتباط حقوق کارکنان وظیفه به مشاغل آنها	۶
۶۰	عدم اعتقاد برخی از فرماندهان به داشتن مسئولیت برای ارتقای منزلت و معیشت بازنشستگان	۶
۶۱	نامتناسب بودن بافت جمعیتی کارکنان ارتش با آمایش سرزمینی یگان‌های آجا برای توزیع بومی کارکنان	۵
۶۲	نامتناسب بودن بافت جمعیتی کارکنان وظیفه ارتش با آمایش سرزمینی یگان‌های آجا برای توزیع بومی کارکنان	۵
۶۳	محدودیت‌های امنیتی برای بومی‌سازی کارکنان در برخی مناطق کشور	۵
۶۴	کوتاه بودن طول مدت خدمت وظیفه عمومی برای آموزش و به‌کارگیری کارکنان وظیفه در برخی تخصص‌ها	۴
۶۵	کوتاه بودن طول دوره خدمت وظیفه عمومی برای اجرای برخی از طرح‌های تحقیقاتی توسط کارکنان وظیفه	۴
۶۶	نوپا بودن فرایندهای جدید مدیریت دانش در آجا	۴
۶۷	کم توجهی برخی از کارکنان به پایش سلامت	۳
۶۸	نبود بانک اطلاعات جامع ارزشیابی کارکنان	۲

۴. نتیجه گیری

۴-۱. جمع بندی

مدیریت منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران با ۶۸ ریسک مواجه است. با توجه به اولویت بندی ریسک های مدیریت منابع انسانی آجا، چهار ریسک اول که بخش عمده ای از نتایج مدیریت منابع انسانی آجا را تحت تأثیر قرار می دهند، نیازمند توجه خاص هستند، از سوی دیگر، بخش عمده ای از ده ریسک اول، مربوط به فرهنگ و نگرش مسئولان داخل و خارج از می باشد که با فعالیت های فرهنگی قابل اصلاح می باشند.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) معاونت نیروی انسانی آجا، فرایند خاص جذب نخبگان را تهیه و اجرا نماید.
 (۲) معاونت طرح و برنامه و بودجه آجا، برای هر یک از ده ریسک با اولویت بالاتر، عنوان های تحقیقاتی تعریف و راه حل های مقابله با آنها را استخراج نماید.
 (۳) شیوه احضار دوره احتیاط و ذخیره خدمت و وظیفه عمومی مصوب و ابلاغ شود.
 (۴) نظام نگهداری و جبران خدمت کارکنان متخصص و با مهارت بالا تهیه و اجرا گردد.

(۵) مدیریت پژوهش منابع انسانی در معاونت نیروی انسانی آجا ایجاد شود.

فهرست منابع

۱. منابع فارسی

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عملی*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آقایی، تیمور (۱۳۹۱)، *مدیر*، تهران، انتشارات کتاب طلایی جامع.
۳. بابایی، محمدعلی و وزیرزنجانی، حمیدرضا (۱۳۸۵)، «مدیریت ریسک، رویکردی نوین برای ارتقای اثربخشی سازمان‌ها»، *ماهنامه تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۷۰.
۴. بوشهری، علیرضا و نظری‌زاده، فرهاد (۱۳۸۸)، *روندهای راهبردی جهانی مؤثر بر دفاع و صنایع دفاعی*، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۵. بی‌نام (۱۳۹۱)، *چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک*، تهران، سازمان بورس و اوراق بهادار تهران.
۶. بی‌نام (۱۳۸۶)، *روندهای استراتژیک جهانی مؤثر بر دفاع و امنیت در افاق زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۳۶ میلادی*، ترجمه کیوان منزوی، فرهاد نظری‌زاده، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۷. بی‌نام (۱۳۸۸الف)، *روندهای جهانی ۲۰۱۵*، ترجمه امیر ناظمی اشنی، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۸. بی‌نام (۱۳۸۸ب)، *روندهای جهانی ۲۰۲۵: جهانی تحول‌یافته*، ترجمه مسعود منزوی، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۹. بی‌نام (۱۳۸۸ج)، *روندهای راهبردی ایران*، ترجمه مسعود منزوی، تهران، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
۱۰. بی‌نام (۱۳۹۰)، «مدیریت ریسک چیست؟»، *ماهنامه خبری آموزشی تازه‌های جهان نیمه*، شماره ۱۸۶.
۱۱. پورصادق، ناصر و فرشچی، سیدمحمدرضا و موحدی صفت، محمدرضا (۱۳۹۲)، «مدیریت ریسک در محیط‌های نظامی و ارائه یک الگوی ارزیابی مبتنی بر نظریه بازی‌ها»، *فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی*، سال سیزدهم، شماره ۵۱.
۱۲. ثروتی، محسن و مظلوم، علی و باقری، مسعود و خسروی، خسرو و ثروتی، عباس و بنی‌طبا، سیدعلیرضا و بصیرت‌فرد، محمد و عزیززی، علی (۱۳۹۱)، *راهنمای آموزشی تدوین دکترین*، تهران، سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح.
۱۳. ثروتی، محسن و مظلوم، علی (۱۳۸۹)، *راهنمای تدوین دکترین*، تهران، سازمان جغرافیایی نیروهای مسلح.

۱۴. دسلر، گری (۱۳۸۴)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. دینگ، اف. کورت و همکاران (۱۳۹۱)، *حسابرسی داخلی*، ترجمه علی کمال زارع و حسین کثیری و بهمن زندیه، تهران، انتشارات پویه مهر اشراق.
۱۶. زرقلانی، سیدهادی و رضوی‌نژاد، مرتضی (۱۳۹۲)، «تحلیل ریسک اهمیت مراکز حیاتی، حساس و مهم کلان‌شهر مشهد»، *فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی شهری*، دوره ۱، شماره ۱.
۱۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ دوازدهم، تهران، سمت.
۱۸. شهلایی، ناصر (۱۳۹۳)، *تحلیل محیط و ارکان جهت‌ساز نقشه جامع علمی آجا، طرح تحقیقاتی*، تهران، معاونت طرح و برنامه و بودجه ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۱۹. شهلایی، ناصر (۱۳۹۱)، *راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی*، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۲۰. شهلایی، ناصر (۱۳۸۵)، *مدیریت استراتژیک در نیروهای مسلح*، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
۲۱. مدیریت ریسک (۱۳۹۴/۶/۷)، قابل دستیابی در: <https://fa.wikipedia.org/wiki/>
۲۲. محمودی، جعفر و حسین‌زاده، علیرضا (۱۳۹۰)، «ارائه الگویی جهت شناسایی و مدیریت ریسک‌های پروژه‌های تحقیقاتی در حوزه زنجیره تأمین»، *فصلنامه علمی ترویجی اندیشه‌آمد*، شماره ۳۶.
۲۳. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۳)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، تهران، نشر پترون.
۲۴. هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۹۲)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱. منابع انگلیسی

1. Biringer, Betty E. and Mataluci Sharon Oconnor, Rudolph, V (2007), *Security Risk Assessment and Management*, New York, John Wiley & Sons, Lnc.
2. Cervone, H. Frank (2006), "Project Risk Management, OCLC Systems & Services", *International Digital Library Perspectives*, Vol. 22, No. 4.