

چکیده

این مقاله حاصل پژوهشی است که با هدف طراحی الگوی دیده‌بانی منابع انسانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی آن در ستاد وزارت جهاد کشاورزی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای قرار داشت که با رویکرد کیفی و کمی اجراء شد. به منظور دستیابی به هدف فوق، پس از مطالعه پیشینه موضوع، در ابتدا با مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق با خبرگان، ابعاد و مولفه‌های الزامات و چالش‌های مورد نیاز برای طراحی مدل بر اساس نظریه سیستمی مشخص شد و در ادامه بمنظور تأیید مدل طراحی شده از روش کمی با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نمونه‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد بیست نفر و در بخش کمی به تعداد دویست نفر با معیار انتخاب نوع و میزان تحصیلات مرتبط با منابع انسانی، حداقل ده سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی و آشنایی با ساختار و تشکیلات انتخاب شدند. سپس با استفاده از نرم افزار MAXQDA 2018 مولفه‌های حاصل از مصاحبه استخراج گردید. نتایج حاصل از خروجی نرم افزار MAXQDA نشان دهنده آن بود که از میان هشتاد و سه مولفه احصاء شده اولیه، هشتاد و یک مولفه در مراحل ورود، فرآیند، خروج، نتایج و تأثیرات مورد تأیید قرار گرفت و به منظور اعتباریابی یافته‌های حاصل از مصاحبه از روائی تئوریک ماکسول و روش لینکلن و گوبا در بخش کیفی استفاده گردید، همچنین پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه به روش ضریب پایایی هولستی مقدار ۰,۹۷ گزارش شد. همچنین برای ارزیابی تناسب داده جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی آزمون KMO محاسبه شده معادل ۰,۷۱۲ و کای اسکوئر ۸۶۳۴ با درجه آزادی ۱۶۵۹۹ و ضریب آلفای ۰,۰۰۱ تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی سنجش معیارهای ارزیابی برازش مدل اندازه گیری بار عاملی مولفه‌ها بزرگتر از ۰,۷ و معیارهای ارزیابی برازش مدل ساختاری با T.value بالاتر از ۱,۹۶ در سطح معنی‌داری ۰,۰۵ و معیار R.square بالاتر از ۰,۶۷ نشان از تأیید ۸۱ مولفه احصائی در روش کیفی دارد.

کلید واژه:

دیده‌بانی منابع انسانی، نظریه سیستمی، الزامات، چالش‌ها

مقدمه

پر مسلم است که برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی در سطوح بالای سازمان به اطلاعات جامع و شواهد منسجم و تحلیل شده‌ای برای حمایت از سیاست‌ها، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در حیطه‌های وسیع نیاز دارند. اطلاعات مربوط به مسائل داخلی و خارجی که به مقایسه بسترها و گروه‌های مختلف سازمان می‌پردازد، پشتوانه مناسبی برای یافته‌ها، تحلیل، نتیجه‌گیری و پیشنهادات سیاستی هستند. دیده‌بانی منابع انسانی از جمله سازو کارهایی است که در این زمینه و بویژه حوزه منابع انسانی بسیار کارگشا است. یک رویکرد برای دستیابی به اهداف منابع انسانی در عصر جدید می‌تواند دیده‌بانی منابع انسانی باشد. دیده‌بانی منابع انسانی می‌تواند از طریق افزایش اثر بخشی سیاست‌های حوزه منابع انسانی موجب بهبود بهره‌وری منابع انسانی گردد. امروزه منابع انسانی هر سازمان به عنوان یک منبع حیاتی مطرح و در شرکت‌های پیشرو بسیار مورد توجه می‌باشد. بررسی آخرین پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که حوزه منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک در هر شرکت مطرح بوده و روز به روز اهمیت آن افزون‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، امروزه حوزه منابع

طراحی الگوی دیده‌بانی منابع انسانی با
تاکید بر الزامات و چالش‌های آن

سعید جعفرنیا (نویسنده مسئول)

استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

Shamsj58@yahoo.com

یوسف وکیلی

استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

usef_yakili@yahoo.com

اکبر حسن پور

استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

a.hassanpoor@khu.ac.ir

فریبرز شاد بخش

دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت، دانشگاه

خوارزمی

fshadbakht@yahoo.com

تاریخ ارسال: ۹۹/۰۸/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۳۰



انسانی از سطح فعالیت‌های اداری فراتر رفته و به عنوان عامل نقش‌آفرین در ارتقای قابلیت‌های سازمان و دستیابی به مزیت‌های سازمانی مطرح می‌باشد (۱۳۹۶، قلی پور). دیده‌بانی منابع انسانی، شرایط مناسبی را برای مدیریت بهتر و نظارت بهتر عملکرد، فراهم می‌کند. هدف برنامه دیده‌بانی تمرکز بر روی اشتباهات و محکوم کردن آنها نیست؛ بلکه به برجسته کردن جنبه‌های مثبت سیستم کمک می‌کند و مبنایی را برای اصلاح معایب سیستم مشخص می‌کند (۲۰۰۹، چپو و همکاران).^۱

دیده‌بانی و ارزیابی^۲، سازمان را قادر می‌سازد در جهت اهداف پیش‌رود، اگرچه اصطلاحات «دیده‌بانی و ارزیابی» به نظر می‌رسد که مترادف هم باشند، اما دیده‌بانی و ارزیابی در حقیقت دو مجموعه مشخص از فعالیت‌های سازمانی هستند که مرتبط به یکدیگر بوده اما یکسان نیستند (جدول شماره ۱ تفاوت دیده‌بانی و ارزیابی را نشان می‌دهد). دیده‌بانی ابزاری است که از طریق آن مدیران می‌توانند درک درستی از وقایع بیرونی و روندهای آن داشته باشند این موضوع سبب کاهش عدم قطعیت استراتژیک می‌شود. دیده‌بانی فرآیند سازمانی دشواری است، چون محیط بیرونی بسیار پیچیده و عقلانیت مدیران محدود است. دیده‌بانی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نظام‌مند اطلاعات در طول زمان است. دیده‌بانی که مبتنی بر اهداف تعیین شده و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده است به سازمان کمک می‌کند تا فعالیت‌ها را در مسیر خود نگه دارد، دیده‌بانی می‌تواند مانع از اتخاذ تصمیمات مدیریتی اشتباه در طول مسیر گردد و اگر به درستی انجام شود، ابزاری ارزشمند برای مدیریت کارآمد محسوب می‌شود و یک پایگاه مفید برای ارزیابی فراهم می‌کند [۱]. دیده‌بانی این امکان را به سازمان می‌دهد تا مشخص نماید که آیا منابع مورد نظر جهت دستیابی به اهداف کافی است و یا بهینه مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد؟^۳

جدول (۱). تفاوت‌های بین دیده‌بانی و ارزیابی

ارزیابی	دیده‌بانی
مورد استفاده برای برنامه ریزی استراتژیک و طراحی برنامه	مورد استفاده برای مدیریت برنامه
توضیح می‌دهد یا پیش‌بینی می‌کند	توضیح می‌دهد
سئوالات اصلی	سئوالات اصلی
آیا به جایی رسیده ایم که می‌خواستیم برویم؟ اگر بله، چرا و چگونه؟ اگر نه، چرا نه؟	آیا ما در مسیر صحیح هستیم؟ آیا باید مسیر دیگری را طی کنیم؟
کدام یک از فعالیت‌های برنامه مؤثرتر بودند و کدام یک کمتر مؤثر بودند؟	آیا برنامه طبق برنامه‌ریزی اجرا می‌شود؟
آیا جمعیت هدف، از برنامه و با چه هزینه‌ای بهره‌مند شدند؟ آیا می‌توان نتایج را به تلاش‌های برنامه نسبت داد؟	میزان پیاده‌سازی از مرحله‌ای به مرحله دیگر چقدر است؟
منابع داده مشترک	منابع داده مشترک
بررسی‌های مبتنی بر جمعیت، مطالعات ویژه و تحقیقات کیفی	داده‌های مبتنی بر برنامه مانند: سیستم‌های اطلاعاتی (سیستم‌های اطلاعات مدیریت، سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی) ارزیابی تسهیلات، نظرسنجی‌ها، تحقیقات کیفی.

Frankel and Gage, ۲۰۰۷

هیچ یک از برنامه‌ها و راهبردهای توسعه و بهبود در مدیریت منابع انسانی سازمان با موفقیت روبرو نخواهد شد، مگر آنکه پیش از تدوین این راهبردها یا برنامه‌ها، شناختی دقیق از وضعیت کلی مدیریت منابع انسانی حاصل شود. مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی منابع انسانی، چنین شناختی را به دست می‌دهند [۲]. برای فائق آمدن بر چالش‌های ناشی از نیازهای آینده، نیاز به طراحی و کاربست مدلی برای دیده‌بانی منابع انسانی است. در راستای بررسی و تبیین دقیق فعالیت‌های دیده‌بانی منابع انسانی در خارج از کشور مطالعاتی در زمینه بهداشت توسط مرکز منابع حقوق بشر و کسب و کار [۳] و همچنین سازمان بهداشت جهانی و سازمان سلامت پان امریکن (دفتر سازمان جهانی بهداشت در شیلی) [۴]. در حوزه سلامت انجام شده است. به علاوه، در زمینه علم و فناوری نیز به کمک رصدخانه‌های علم و فناوری در جهان اقداماتی صورت گرفته است که در رصد و ارزیابی نشانه‌های نوپای تحولات علم و فناوری، تحلیل و پردازش و پیش‌بینی روندهای علم و فناوری و مشارکت در تصمیم‌سازی نقش بسیار مهمی ایفاء کرده است. به عنوان نمونه رصدخانه جامعه اطلاعاتی یونسکو، رصدخانه علم و فناوری اروپا و رصدخانه علم و فناوری درکانادا علاوه بر رصدخانه‌ها پروژه‌هایی مانند



پویش محیطی هلند و پویش محیطی سوئیس (هابگر، ۲۰۰۹) [۵] و پروژه ارزیابی ریسک و پویش محیطی سنگاپور (ین، ۲۰۰۵) [۶] نیز دیده‌بانی را انجام می‌دهند (در جدول شماره ۳ سایر تحقیقات انجام شده در زمینه دیده‌بانی ذکر شده است). در خصوص طراحی مدل دیده‌بانی منابع انسانی در بخش‌های دولتی دیگر بجز حوزه سلامت مطالعاتی صورت نگرفته است و مطالعات انجام شده در حوزه سلامت به لحاظ ویژگی‌های فرهنگی اقتصادی، قانونی و سیاسی در تطابق با کشور نبوده است. همچنین در سازمان‌های کشور خصوصاً در بخش دولتی، مطالعات علمی منسجمی در زمینه دیده‌بانی و پیش نیازهای اجراء و الزامات و چالش‌های پیاده سازی آن صورت پذیرفته است. اگرچه در برخی از سازمان‌ها نظیر سازمان بهداشت و خدمات درمانی به بررسی فعالیت‌های مرتبط با دیده‌بانی در حوزه سلامت و بهداشت عمومی به طور جداگانه، پرداخته شده است، اما این فعالیت‌ها در قالب تعریف دیده بانی منابع انسانی که بیان می‌کند " دیده بانی منابع انسانی در پی آن است که از طریق پایش، اصلاح، توسعه و بهبود تصمیم‌سازی سیاست‌های حوزه منابع انسانی با تمرکز در مقوله برنامه‌ریزی و برآورد، تامین و توزیع نیروی انسانی، ضمن ایجاد هماهنگی اثربخش میان واحدهای مربوطه درحوزه مدیریت سرمایه انسانی، به منظور ایجاد ارتباط موثر میان واحدهای ستادی با واحدهای محیطی و همچنین نظارت و کنترل مستمر جهت کسب اطمینان از اجرای کامل و صحیح سیاست‌های ابلاغی اقدام نماید" نمی‌باشد [۷]. از این رو می‌توان گفت که خلاء مطالعاتی در این زمینه وجود دارد. با توجه به مطالب موصوف این پژوهش ضمن پرکردن خلاء موجود و توسعه دانش دیده‌بانی در حوزه منابع انسانی، به طراحی مدلی برای اجرای دیده‌بانی منابع انسانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های آن می‌پردازد.



جدول (۲). تعاریف دیده‌بانی

محقق و تاریخ	تعریف	شاخص
Agular, ۱۹۶۰ [۸]	تشریح عمل مشاهده و گردآوری اطلاعات از بنگاه‌های رقیب و سایرکسب و کارها.	مشاهده - گرد آوری اطلاعات
Elenkov, ۱۹۹۷ [۹]	ابزاری است که از طریق آن مدیران می‌توانند درک درستی از وقایع بیرونی و روندهای آن داشته باشند این موضوع سبب کاهش عدم قطعیت استراتژیک می‌شود. دیده‌بانی فرآیند سازمانی دشواری است، چون محیط بیرونی بسیار پیچیده و عقلانیت مدیران محدود است.	درک واقعیت - عقلانیت محدود
Choo, ۲۰۰۱ [۱۰]	دیده‌بانی به معنای کسب و استفاده از اطلاعات در زمینه رویدادها، روندها و روابط محیط بیرون از سازمان است.	کسب و استفاده از اطلاعات
Paho, ۲۰۰۲ [۱۱]	دیده‌بانی را نظارت بر فعالیت‌های در حال پیشرفت معنا کرده اند. دیده‌بانی منابع انسانی در پی آن است که از طریق پایش، اصلاح، توسعه و بهبود تصمیم‌سازی سیاست‌های حوزه منابع انسانی با تمرکز در مقوله برنامه‌ریزی و برآورد، تامین و توزیع نیروی انسانی، ضمن ایجاد هماهنگی اثربخش میان واحدهای مربوطه درحوزه مدیریت سرمایه انسانی، به‌منظور ایجاد ارتباط موثر میان واحدهای ستادی با واحدهای محیطی و همچنین نظارت و کنترل مستمر جهت کسب اطمینان از اجرای کامل و صحیح سیاست‌های ابلاغی اقدام نماید.	نظارت بر فعالیت های در حال اجرا- بهبود تصمیم سازی- هماهنگی- ارتباطات- نظارت و کنترل.
Frankel and Gage, ۲۰۰۷ [۱۲]	دیده‌بانی را می‌توان معادل حسابرسی یک برنامه دانست. دیده بانی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد تا ذینفعان بتوانند در مورد اثربخشی برنامه‌ها و استفاده بهینه از منابع، تصمیماتی آگاهانه بگیرند.	افزایش اثر بخشی برنامه- استفاده بهینه منابع.
Gattini C., ۲۰۰۷ [۱۳]	دیده‌بانی منابع انسانی وظیفه جمع آوری، تحلیل و انتشار داده ها و اطلاعات منابع انسانی و بازار کار و در مواردی تولید دانش را به عهده داشته و در سیاست‌گذاری و ظرفیت سازی و درک موضوعات مرتبط با منابع انسانی و حمایت و تسهیل گفت‌وگو بین ذینفعان منابع انسانی سازمان، موثر می‌باشد.	جمع آوری، تحلیل و انتشار داده- تولید دانش- حمایت ذینفعان
Cezar H., ۲۰۰۹ [۱۴]	دیده‌بانی به عنوان ابزاری سیاست محور، عمدتاً بر روی اطلاعات سودمند و دانش مورد نیاز برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری سازمان‌ها، با تکیه بر شواهد تمرکز دارد.	ابزار سیاست محور- تصمیم‌گیری
Van Rij, ۲۰۱۰ [۱۵]	به مشاهده مکرر و نظام‌مند یک موقعیت اطلاق می‌شود و به معنای آن است که پدیده ای را به دلیل نیاز، بیشتر واکاوی و مشاهده کنند.	مشاهد موقعتیت
Amanatidou et. al, ۲۰۱۲ [۱۶]	شناسایی مسائل در حال ظهور و رویدادهایی است که به منزله تهدید یا فرصت در جامعه یا سیاست ظهور پیدا می‌کند.	شناسایی فرصت ها و تهدیدات
Forman, ۲۰۱۳ [۱۷]	دیده‌بانی برای بررسی این که یک برنامه با قوانین، مقررات و خط مشی‌های سازمان تطابق دارد یا خیر انجام می‌شود.	تطابق برنامه با قوانین و مقررات.
Measurement, Learning & Evaluation Project, ۲۰۱۳ [۱۸]	دیده‌بانی فرآیندی در حال انجام است که اطلاعات روزمره درباره این که آیا یک برنامه در راستای اهداف خود پیشرفت می‌کند فراهم می‌کند.	فرآیندی مستمر- هماهنگی برنامه با اهداف.
	دیده‌بانی عبارت است از اندازه‌گیری مداوم دانش، رفتارها و یا	اندازه‌گیری دانش،



رفتار و مهارت از طریق تغییرات در سیستم.	مهارت‌ها که از طریق ردیابی تغییرات در ورودی‌های برنامه، فعالیت‌ها و خروجی‌های برنامه به مرور زمان اندازه‌گیری می‌شود.	
تهیه اطلاعات - تصمیم‌گیری - مشارکت.	دیده‌بانی، عبارتست از فراهم آوردن اطلاعات و دانش برای کمک به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری بهتر و کارآمدتر در سلامت و نظام‌های سلامت، که به اقدامات مؤثر سلامتی می‌انجامد. هدف نهایی، مشارکت در حفظ و بهبود سلامت مردم است.	مرکز منابع حقوق بشر و کسب و کار، ۲۰۱۸ [۱۹]
بهبود تصمیم‌سازی - برنامه‌ریزی نیروی انسانی - هماهنگی - ارتباطات - نظارت و کنترل مستمر.	دیده‌بانی منابع انسانی بعنوان یکی از مشاغل جدید، در پی آن است که از طریق پایش، اصلاح، توسعه و بهبود تصمیم‌سازی سیاست‌های حوزه منابع انسانی با تمرکز در مقوله برنامه‌ریزی و برآورد، تامین و توزیع نیروی انسانی، ضمن ایجاد هماهنگی اثربخش میان واحدهای مربوطه در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، به منظور ایجاد ارتباط مؤثر میان واحدهای ستادی با واحدهای محیطی و همچنین نظارت و کنترل مستمر جهت کسب اطمینان از اجرای کامل و صحیح سیاست‌های ابلاغی اقدام نماید.	دانشگاه علوم پزشکی، ۱۳۹۶ [۲۰]

با توجه به بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر در منابع داخلی و خارجی، نظر به اینکه در خصوص طراحی الگوی دیده‌بانی منابع انسانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی آن تا کنون پژوهشی صورت نگرفته است. لذا در جدول شماره ۳ پیشینه پژوهش‌های انجام شده در مورد دیده‌بانی منابع انسانی ارائه می‌گردد.



جدول (۳). خلاصه پیشینه پژوهش

اسم محقق و سال	عنوان	روش تحقیق	اصلی ترین یافته ها
ریحانی یساولی، ۱۳۹۸	مدل راهبردی دیدهبانی منابع انسانی مدیریت سرمایه انسانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد	تحقیق کیفی	طراحی مدل با در نظر گرفتن اهداف، وظایف و مسئولیت‌ها
نوش آبادی، ۱۳۹۷	طراحی نظام دیدهبانی آموزش عالی با رویکرد کار آفرینانه	نمونه‌گیری هدفمند رویکرد ترکیبی مصاحبه نیمه ساختار یافته تحلیل عاملی تأییدی	نتایج تحلیل عاملی نشان داد بین یکصد و پنجاه مولفه احصاء شده اولیه یکصد و پنج مولفه تأیید شد ابعاد مولفه‌های نظام دیده بانی آموزش عالی با رویکرد کار آفرینانه و با توجه به محیط کسب و کار تدوین شد و عناصر اصلی محتوایی نظام به تفکیک درون داده‌ها، فرآیند و برون داده‌ها نتایج و پیامدهای آن مشخص شد.
مهرالحسنی، ۱۳۹۷	الگوی ارزیابی جهت دیدهبانی نیروی انسانی در نظام سلامت ایران	این مطالعه با هدف تدوین شاخص‌های ارزیابی برای دیدهبانی منابع انسانی در بخش سلامت انجام شد روش دلفی تعداد نمونه ۱۲ نفر از کارکنان	با وجود پیچیده بودن ارزیابی نیروی انسانی باید سه مرحله مختلف چرخه حیات نیروی کار (ورودی، نیروی کار فعال و خروجی) در هر ارزیابی و دیدهبانی مورد توجه قرار گیرد. شاخص‌های ارائه شده در این پژوهش، امکان ارزیابی و دیدهبانی نیروی کار بخش سلامت را فراهم می‌کند.
Chebemurej, ۲۰۱۷	تاثیر دیدهبانی و تحقیق از طرح پیمایشی، ارزیابی منابع انسانی در توانایی توصیفی و از نوع انسانی در توانایی توصیفی همبستگی اجرای برنامه های کشت باغی در ناکورو کشور کنیا	یافته های تحقیق حاضر نشان داد که برای حفظ عملکرد، افراد منابع توصیفی و از نوع انسانی در توانایی توصیفی همبستگی اجرای برنامه های کشت باغی در ناکورو کشور کنیا	تاثیر دیدهبانی و تحقیق از طرح پیمایشی، یافته های تحقیق حاضر نشان داد که برای حفظ عملکرد، افراد منابع توصیفی و از نوع انسانی در توانایی توصیفی همبستگی اجرای برنامه های کشت باغی در ناکورو کشور کنیا
Bhave, ۲۰۱۴	دیدهبانی بر عملکرد بصورت الکترونیکی کارکنان (چشم نامرئی)	رابطه بین فراوانی استفاده از EPM و عملکرد کارکنان در دو مطالعه میدانی بررسی شد. تحقیق طولی	نتایج نشان می‌دهد که اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی عملکرد متوالی کارمندان کمتر باشد عملکرد کاری بهتر است که بوسیله معیارهای کیفیت نشان داده شده است.



<p>جامعه آماری این تحقیق شامل تعداد ۰۰۳ یافته‌ها حاکی از آن است که در کاربرد سیستم های M&E مشکلاتی وجود دارد که بیشتر به ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده نسبت داده می‌شود. این به دلیل دشواری در کاربرد آنها می‌باشد. نقش مدیریت در سیستم M&E، اگرچه به عنوان کافی و سریع گفته می‌شود، اما همچنین بر کارایی سیستم M&E تأثیر می‌گذارد. تعداد زیادی از پاسخ دهندگان در آموزش سیستم های M&E شرکت کرده بودند و از آنجایی که به اثربخشی سیستم M&E و همچنین صلاحیت کارکنان کمک کرده‌اند، آن را جامع و مرتبط می‌نامند. همچنین، آموزش M&E علاوه بر افزایش کیفیت و کمیت منابع انسانی M&E، نقش مهمی در القاء متخصصان محلی M&E دارد. تخصص فنی تیم اجرایی با توجه به آموزش‌های دیده شده کمترین تأثیر را در ایجاد مشکلات استفاده از سیستم های M&E دارد، اما برای پیشرفت و موفقیت سیستم M&E تعیین کننده می‌باشد. پاسخ دهندگان آموزش M&E را بعنوان بهترین روش برای بهبود اثربخشی در سیستم M&E عنوان می‌کنند. این مطالعه نتیجه گیری می‌کند که سازمان‌های غیردولتی باید انعطاف پذیر باشند تا بتوانند در سیستم های M&E خود، از جمله ابزارها و تکنیک ها تغییرات را به موقع انجام دهند.</p>	<p>شامل تعداد ۰۰۳ یافته‌ها حاکی از آن است که در کاربرد سیستم های M&E مشکلاتی وجود دارد که بیشتر به ابزارها و تکنیک‌های مورد استفاده نسبت داده می‌شود. این به دلیل دشواری در کاربرد آنها می‌باشد. نقش مدیریت در سیستم M&E، اگرچه به عنوان کافی و سریع گفته می‌شود، اما همچنین بر کارایی سیستم M&E تأثیر می‌گذارد. تعداد زیادی از پاسخ دهندگان در آموزش سیستم های M&E شرکت کرده بودند و از آنجایی که به اثربخشی سیستم M&E و همچنین صلاحیت کارکنان کمک کرده‌اند، آن را جامع و مرتبط می‌نامند. همچنین، آموزش M&E علاوه بر افزایش کیفیت و کمیت منابع انسانی M&E، نقش مهمی در القاء متخصصان محلی M&E دارد. تخصص فنی تیم اجرایی با توجه به آموزش‌های دیده شده کمترین تأثیر را در ایجاد مشکلات استفاده از سیستم های M&E دارد، اما برای پیشرفت و موفقیت سیستم M&E تعیین کننده می‌باشد. پاسخ دهندگان آموزش M&E را بعنوان بهترین روش برای بهبود اثربخشی در سیستم M&E عنوان می‌کنند. این مطالعه نتیجه گیری می‌کند که سازمان‌های غیردولتی باید انعطاف پذیر باشند تا بتوانند در سیستم های M&E خود، از جمله ابزارها و تکنیک ها تغییرات را به موقع انجام دهند.</p>	<p>مؤثر عوامل بررسی شده بانی و ارزیابی در سازمان های غیر دولتی کشور کنیا، نایروبی</p>	<p>Elizabeth, ۲۰۰۹</p>
--	--	---	------------------------

۱. روش پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها پژوهشی پراگماتیسم می‌باشد و از نظر هدف در زمره تحقیقات توسعه‌ای است و از نظر روش، تحلیل محتوای استقرائی است که نتایج آن به روش کمی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی سنجش می‌شود. در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق مرور پیشینه پژوهش با استفاده از روش کیفی (مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و عمیق) با خبرگان موضوعی با معیارهای انتخاب (سابقه کار، نوع و میزان تحصیلات مرتبط با رشته منابع انسانی، آشنایی با ساختار و تشکیلات)، الزامات و چالش‌های مورد نیاز طراحی مدل دیده‌بانی منابع انسانی با استفاده از نرم افزار MAXQDA تا رسیدن به مرحله اشباع نظری احصاء شد.

۱.۱. اعتبار و پایایی بخش کیفی پژوهش

به منظور اعتباریابی یافته‌های حاصل از مصاحبه و تعیین پایایی پژوهش از روش‌های ذیل استفاده گردید:

جهت اعتباریابی یافته‌های حاصل از مصاحبه از روش روائی تئوریک^۴ ماکسول که به میزان سازگاری بین تبیین تئوریک تحقیق کیفی با داده‌ها ارتباط دارد [۲۲] مد نظر واقع شد و همچنین از روش لینکلن و گوبا^۵ چهار معیار اعتبار (باور پذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری استفاده شد [۲۳]. با توجه به اینکه تحقیق حاضر کیفی بوده و اثبات روائی آن دشوارتر از تحقیقات کمی است به همین منظور و برای دستیابی به هر یک از معیارهای یاد شده در فوق اقدامات زیر صورت پذیرفت:

اعتبار؟ پژوهش‌گر با صرف زمان کافی، تایید فرآیند پژوهش توسط شش متخصص، استفاده از دوکدگذار برای کدگذاری، نگارش یادداشت در طول پژوهش در فرم های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را به حد قابل قبولی افزایش داده است.

انتقال‌پذیری؟ برای حصول اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند.

اطمینان‌پذیری؟ در همه‌ی مراحل کار و به منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت برداری‌ها ثبت و ضبط شد.



تأییدپذیری^۹: اگر یافته‌های پژوهشی بخواهد تایید شدنی باشد، باید کلیه جزئیات در تمامی مراحل به دقت ثبت و ضبط شود. از جمله مستندات می‌توان به متن کامل مصاحبه‌های انجام شده و خروجی‌های نرم افزار MAXQDA۲۰۱۸ و فایل‌های اکسل تهیه شده مربوطه اشاره نمود. همچنین برای محاسبه پایایی پژوهش از روش ضریب پایایی هولستی استفاده شده است. در این روش مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب درصد توافق مشاهده شده بصورت زیر ارائه نموده است:

$$PAO = \frac{2M}{(N_1) + (N_2)}$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می باشد.

N_1 و N_2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰,۷ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد^{۱۱}.

۲,۱. جامعه و نمونه بخش کیفی پژوهش

جامعه آماری این پژوهش را مدیران، روسای گروه‌ها و کارشناسان وزارت جهاد کشاورزی و استادیب دانشگاهی و خبرگان موضوعی در رشته منابع انسانی تشکیل داده اند و با توجه به قلت خبرگان موضوعی از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند با معیارهای انتخاب میزان تحصیلات، نوع رشته تحصیلی مرتبط با منابع انسانی، آشنایی با ساختار و تشکیلات و همچنین داشتن حداقل ده سال سابقه کار، تعداد بیست نفر در بخش کیفی پژوهش با مشخصات ذکر شده در جدول شماره ۴ بعنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی نیز بمنظور تأیید مدل طراحی شده دویست نفر با معیارهای انتخاب روش کیفی بعنوان نمونه انتخاب شدند.

جدول (۴). مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

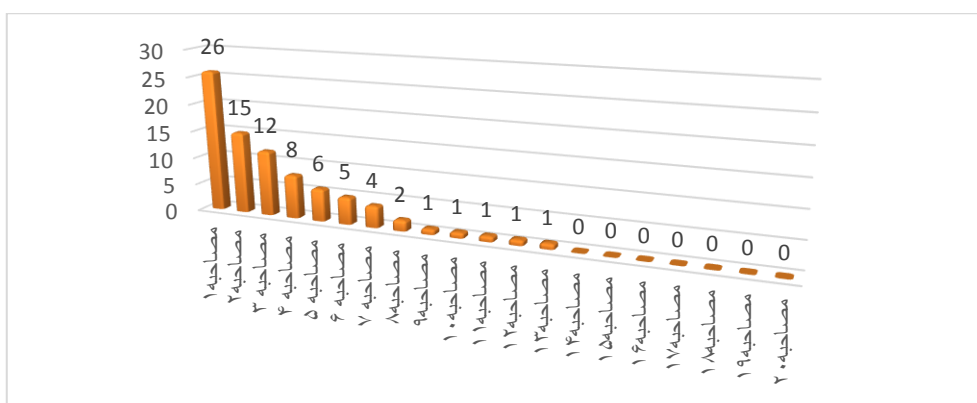
ردیف	پست سازمانی	سابقه کار (سال)	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی
۱	معاون	۱۷	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۲	رئیس گروه	۱۵	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی
۳	کارشناس مسئول	۱۷	فوق لیسانس	مدیریت منابع انسانی
۴	کارشناس	۱۴	فوق لیسانس	مدیریت
۵	معاون	۱۶	فوق لیسانس	مدیریت دولتی



۶	رئیس گروه	۱۵	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی
۷	کارشناس مسئول	۱۳	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی
۸	کارشناس	۱۱	لیسانس	مدیریت
۹	معاون	۱۵	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی
۱۰	رئیس گروه	۱۴	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۱۱	کارشناس مسئول	۱۲	فوق لیسانس	مدیریت
۱۲	کارشناس	۱۱	لیسانس	مدیریت
۱۳	معاون	۱۹	فوق لیسانس	مدیریت منابع انسانی
۱۴	رئیس گروه	۱۵	فوق لیسانس	مدیریت منابع انسانی
۱۵	کارشناس مسئول	۱۴	فوق لیسانس	مدیریت دولتی
۱۶	کارشناس	۱۲	لیسانس	منابع انسانی
۱۷	معاون	۲۷	فوق لیسانس	مدیریت
۱۸	رئیس گروه	۱۵	فوق لیسانس	مدیریت اجرایی
۱۹	کارشناس مسئول	۱۲	فوق لیسانس	مدیریت
۲۰	کارشناس	۱۱	لیسانس	مدیریت دولتی

۰۲ یافته‌های پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدل دیده‌بانی منابع انسانی در وزارت جهاد کشاورزی با تاکید بر الزامات و چالش‌ها تدوین شد و نتایج پژوهش در قالب الگویی با منطق سیستمی نشان داده شد. در این پژوهش برای گردآوری داده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با تعداد بیست نفر از مدیران، روسای گروه و کارشناسان) معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت جهاد کشاورزی که بصورت هدفمند انتخاب شدند به منظور دستیابی به مولفه‌های مدل انجام شد که در مصاحبه سیزدهم به اشباع نظری رسید، نمودار شماره ۱۸ اشباع نظری مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد. در ابتدا کلیه مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند و جهت استخراج کدها وارد نرم افزار MAXQDA ۲۰۱۸ شد و در نهایت خروجی مولفه‌های احصائی در هر یک از مراحل مدل منتج به طراحی مدل گردید. مدل حاصله در بردارنده مراحل (ورودی، پردازش، خروجی، نتایج، تاثیرات) است که برای هر یک از مراحل پیش‌نیازها، الزامات و چالش‌ها شناسایی شدند. و در نهایت بمنظور تائید مدل طراحی شده در بخش کیفی از روش تحلیل عاملی تائیدی استفاده شد.



ماخذ: نتایج پژوهش

نمودار (۱). تعداد مولفه‌های جدید احصائی از مصاحبه‌ها



جدول (۵). نمونه مولفه‌های احصائی از متن مصاحبه

شماره سؤال	متن مصاحبه	مولفه احصائی
۱	جهت اجرای دیده بانی در سازمان عوامل مالی و انسانی و همچنین عوامل فیزیکی مهم می باشد و بدون در نظر گرفتن عوامل یاد شده امکان اجرای دیده بانی میسر نمی باشد ضمن اینکه ارائه طرح اولیه جهت پیاده سازی آن حائز اهمیت است سازمان باید ظرفیت اجرای دیده بانی منابع انسانی را در ساختار و کارکرد داشته باشد تا بتواند آن را اجرایی کند.	منابع مالی، منابع انسانی، منابع فیزیکی، ارائه طرح اولیه دیده بانی، قابلیت سازمان برای اجرای دیده بانی.
۲	در مرحله عمل و اقدام دیده بانی نوع فعالیت انجام شده مهم است و اینکه دیده بانی می‌بایست دقیقاً معلوم کند که چه کارهایی را باید انجام دهد و مراحل اجرای آن چگونه است.	پیاده سازی گام های اجرای دیده بانی، اولویت بندی فعالیت ها.



۳	در مرحله خروج باید نتایج حاصل از اجرای دیده بانی مشخص شود و اینکه دیده بانی بتواند نتایج حاصل از اجرای آن را مشخصاً اعلام کند و فعالیت های دیده بانی برای همه واحدها اعلام شود.	گزارش‌دهی خدمات انجام شده، انتشار نتایج دیده بانی.
۴	برای اجرایی شدن دیده بانی در سازمان داشتن اطلاعات اولیه و به روز کارکنان، سیستم اطلاعات منابع انسانی، پذیرفتن اجرای دیده بانی توسط مدیران و پذیرش آن توسط کارکنان همچنین ارائه اطلاعات کلی و عمومی دیده بانی به کارکنان ضروری است.	وجود بانک اطلاعات کارکنان، وجود سیستم اطلاعات منابع انسانی، ایجاد توافق و حمایت مدیران ارشد. بستر سازی و ایجاد آگاهی عمومی دیده بانی.
۵	از وظایف دیده بانی مقایسه بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است که این کار با بررسی کار انجام شده با شاخص‌ها و استانداردها انجام می پذیرد و در صورت انطباق عملکرد با شاخص‌ها نشان دهنده سلامت سازمان و عدم انطباق نشان دهنده وجود ضعف می‌باشد که ضمن شناسایی و دسته بندی درست مشکل باید مرتفع گردد. همچنین ارائه اطلاعات دیده بانی در طی فرآیند به کارکنان جهت همراهی انجام دیده بانی مهم است. دیده بانی باید بتواند بین بخش های مختلف در سازمان پل ارتباطی برقرار کند تا از نتایج آن سایر حوزه‌ها هم مطلع شوند و در جهت پیشبرد اهداف خود مورد استفاده قرار دهند.	مقایسه کار انجام شده با شاخص های کلیدی عملکرد. آموزش مستمر کارکنان جهت اجرای دیده بانی. ایجاد حلقه ارتباطی بین فعالیت‌های حوزه منابع انسانی با سایر معاونت‌ها.
۶	دیده بانی باید بتواند اطلاعات مهم را جمع آوری کرده و نواقص را شناسایی کند و در رفع آن اقدام کند خصوصاً در مورد مشکلاتی که حین کار و در عمل به وقوع می‌پیوندد.	شناسایی و رفع مشکلات و معضلات ناگهانی موجود در حوزه منابع انسانی.
۷	اجرای دیده بانی به اطلاعات اولیه و روزآمد کلیه کارکنان وابسته است اگر اطلاعات اولیه درستی از وضعیت نیروی انسانی شاغل در سازمان نداشته باشیم انجام فرآیند دیده بانی منابع انسانی بی فایده است و کمکی به سازمان نمی‌کند بلکه شاید برای سازمان گمراه کننده باشد. با توجه به قوانین و مقررات موجود و بودجه تخصیصی امکان هزینه کرد اضافی در باره موضوع دیده بانی میسر نیست با توجه به اینکه در سازمان واحدهای نظارتی نظیر دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد موجود می‌باشد.	محدودیت دسترسی به اطلاعات به روز کارکنان، محدودیت در قوانین و مقررات، مقاومت مدیران ارشد جهت پیاده سازی دیده بانی با تصور موجود بودن سیستم های ارزیابی در سازمان.
۸	در مرحله فرآیند که انجام دیده بانی مد نظر است کسانی که این فرآیند را انجام می‌دهند باید شرایط لازم و آموزش لازم را دیده باشند که بتوانند هماهنگی مناسبی را در بخش‌های مختلف سازمان انجام دهند و همچنین باید از استانداردهای انجام وظایف آگاهی داشته باشند و هماهنگی لازم را با دفتر ارزیابی عملکرد جهت ایجاد و شناسایی شاخص های جدید برقرار کنند و در این راستا باید امکانات لازم را نیز داشته باشند البته بعضی از خدمات فاقد شاخص مناسب است که می‌بایست از طریق جلسات با دفتر بازرسی و سازمان مدیریت شاخص مناسب پیشنهاد شود.	عدم اطمینان از وجود تیم ارزیابی ماهر. عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی مناسب. عدم اطمینان از وجود استانداردهای مناسب. عدم اطمینان از وجود امکانات لازم.
۹	در مرحله خروج باید نتایج دیده بانی به گونه‌ای مشخص و قابل استفاده ارائه گردد که سایر قسمت‌ها بتوانند از نتایج آن بهره مند گردند و اطلاعات دیده بانی باید بتواند موارد مورد بررسی را بصورت در لحظه ارائه کند و ایرادات احتمالی را اعلام کند. همچنین بین کارکنان دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد و کارکنان دیده بانی باید همکاری متقابلی وجود داشته باشد تا نتایج ارزیابی عملکرد با نتایج دیده بانی همراستا باشد و نه اینکه بین آنها در خصوص ارزیابی شاخص ها تعارض وجود داشته باشد که در این صورت باعث سلب اطمینان از عملکرد دیده بانی می گردد.	عدم اطمینان از دسته بندی سوابق دقیق و به روز، محدودیت ناشی از تجمیع و دسته بندی صحیح نواقص، عدم اطمینان از همکاری کارکنان ارزیابی عملکرد با تیم دیده بانی سازمان.



<p>به هنگام بودن تصمیم‌گیری، افزایش صحت و اعتبار گزارش‌ها، گزارش سوابق دقیق و به روز از فرآیند دیده بانی.</p>	<p>اطلاعات دیده بانی باید بتواند به تصمیم‌گیری مدیران در موارد ضرور و حساس که پیشینه‌ای در مورد آنها وجود ندارد کمک کند همچنین درستی داده‌ها و نتایج حاصل از دیده بانی و گزارش‌های آن بسیار مهم است. با داشتن اطلاعات بروز و مناسب از قسمت‌های مختلف می‌توان تصویر درستی از منابع انسانی داشت که تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند و همچنین باعث تقویت ارتباطات می‌گردد.</p>	۱۰
<p>حفظ و ایجاد استانداردهای خدمات، رعایت دقیق ضوابط و مقررات جاری، شناسایی وحل و فصل تعارضات بین ذینفعان داخلی و خارجی سازمان.</p>	<p>تاثیری که اجرای دیده بانی برای سازمان دارد با توجه به بررسی‌های روزانه ای که انجام می‌دهد باعث می‌شود که خدمات انجام شده متناسب با شاخص‌ها باشد و در مواقع انحراف می‌تواند اصلاحات لازم صورت پذیرد. همچنین می‌تواند به اجرای قوانین و مقررات جاری کمک کند. و از آنجایی که با دریافت به روز اطلاعات از قسمت‌ها سر و کار دارد می‌تواند مشکلات فرآیندهای جاری و تعارضات را شناسایی و در جهت حل آنها اقدام نمود.</p>	۱۱

ماخذ: نتایج پژوهش

۲.۱. یافته‌های پژوهش در بخش کیفی حاصل از مصاحبه انجام شده با خبرگان موضوعی نشان داد که:

در پیش نیازهای مرحله ورود شش مولفه شناسایی شد که از بین این شش مولفه فرهنگ سازمانی به جهت عدم توافق خبرگان از مولفه‌های این مرحله حذف گردید. همچنین ضریب پایایی این مرحله ۰.۸۳ محاسبه شد که با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۶). نتایج مولفه‌های پیش نیازهای مرحله ورود

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مشترک	تعداد کدهای N1 ^{۱۲}	تعداد کدهای N2 ^{۱۳}	PAO
۱	منابع مالی	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۲	منابع انسانی	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۳	منابع فیزیکی	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۴	طرح اولیه دیده بانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۵	قابلیت فناوری سازمان	۱۴	۱۴	۱۴	۱
۶	فرهنگ سازمان	۰	۷	۶	۰
	ضریب پایایی هولستی	۵	۶	۶	۰.۸۳

در مرحله ورود تعداد هفت مولفه از الزامات مرحله ورود مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۷). نتایج مولفه‌های الزامات مرحله ورود

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	وجود بانک اطلاعات کارکنان	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۲	استفاده از نرم افزارهای اختصاصی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۳	سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۴	توافق و حمایت مدیران ارشد	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۵	بستر سازی و آگاهی عمومی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۶	تامین بودجه	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۷	ایجاد زیر ساخت های نرم افزاری	۱۴	۱۴	۱۴	۱
	ضریب پایایی هولستی	۷	۷	۷	۱



در مرحله ورود تعداد هفت مولفه چالش‌های مرحله ورود مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۸). نتایج مولفه‌های چالش‌های مرحله ورود

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	محدودیت دسترسی به اطلاعات به روز	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۲	محدودیت دسترسی به منابع انسانی ماهر	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۳	محدودیت در فناوری اطلاعات	۱۳	۱۳	۱۳	۱
۴	عدم حمایت مدیران با توجیه هزینه فایده	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۵	مقاومت مدیران ارشد جهت پیاده سازی دیده بانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۶	محدودیت در قوانین و مقررات	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۷	محدودیت خدمات پشتیبانی جهت انتقال اطلاعات	۱۴	۱۴	۱۴	۱
ضریب پایایی هولستی					

در پیش نیازهای مرحله فرآیند تعداد سه مولفه مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۹). نتایج مولفه‌های پیش نیازهای مرحله فرآیند

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	توسعه طرح اولیه دیده بانی	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۲	اولویت بندی فعالیت ها	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۳	پیاده سازی گام های اجرایی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
ضریب پایایی هولستی					

در مرحله فرآیند تعداد چهارده مولفه الزامات مرحله فرآیند مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۱۰). نتایج مولفه‌های الزامات مرحله فرآیند

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	ارتباط موثر با واحدهای محیطی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۲	نظارت و ارزیابی	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۳	مقایسه کار انجام شده با شاخص عملکرد	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۴	یکپارچگی و هماهنگی بین فرآیندهای حوزه منابع انسانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۵	اصلاح و بهبود سیستم جامع پرسنلی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۶	ایجاد قابلیت دسترسی سریع و بهنگام به اطلاعات جامع	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۷	ایجاد سهولت و افزایش سرعت در فرآیند های منابع انسانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۸	برقراری ساز و کار کنترل و پایش مستمر	۱۴	۱۴	۱۴	۱



۹	آموزش مستمر	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۱۰	ایجاد حلقه ارتباطی بین معاونت منابع انسانی با سایر معاونت ها	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۱۱	بهبود تعاملات بین صف و ستاد	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۱۲	مشارکت افراد و گروه ها	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۱۳	تقویت و توسعه روش های OD	۱۱	۱۱	۱۱	۱
۱۴	انطباق فرآیند خدمت با استانداردها	۱۲	۱۲	۱۲	۱
	ضریب پایایی هولستی	۱۴	۱۴	۱۴	۱

در مرحله فرآیند از تعداد چهارده مولفه، چالش‌های مرحله فرآیند احصاء شده مولفه محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD با توجه به عدم توافق خبرگان از این مرحله حذف گردید، با توجه به حدود تعیین شده برای ضریب پایایی هولستی سایر مولفه‌های این مرحله مورد تأیید قرار گرفت.

جدول (۱۱). نتایج مولفه‌های چالش‌های مرحله فرآیند

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مولفه مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	عدم اطمینان از ارتباطات خارجی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۲	عدم اطمینان از تیم ارزیابی ماهر	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۳	عدم اطمینان از مهارت کافی عاملان	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۴	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی مناسب	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۵	عدم اطمینان از قابلیت ارتقاء سیستم جامع پرسنلی	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۶	عدم اطمینان از صحت داده‌های ورودی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۷	وجود قوانین و مقررات سلسله مراتبی	۱۳	۱۳	۱۳	۱
۸	عدم وجود سیستم منابع انسانی به روز	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۹	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی	۱۱	۱۱	۱۱	۱
۱۰	عدم اطمینان از ارتباطات صف و ستاد	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۱۱	عدم اطمینان از جو مشارکت	۱۴	۱۴	۱۴	۱
۱۲	عدم اطمینان از وجود استانداردهای مناسب	۱۴	۱۴	۱۴	۱
۱۳	عدم اطمینان از امکانات لازم	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۱۴	محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD	۰	۹	۷	۰
	ضریب پایایی هولستی	۱۳	۱۴	۱۴	۰.۹۲

در پیش‌نیازهای خروج تعداد دو مولفه مورد توافق کامل خبرگان بوده و با ضریب پایایی یک مورد تأیید می‌باشد.

جدول (۱۲). نتایج مولفه‌های پیش‌نیازهای مرحله خروج

ردیف	مولفه	تعداد کدهای مولفه مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	گزارش دهی خدمت انجام شده	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۲	انتشار نتایج	۲۰	۲۰	۲۰	۱
	ضریب پایایی هولستی	۲	۲	۲	۱

در مرحله خروج تعداد هفت مولفه الزامات مرحله خروج مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به ضریب پایایی محاسبه شده مورد تأیید می‌باشد.



جدول (۱۳). نتایج مولفه‌های الزامات مرحله خروج

ردیف	مولفه	تعداد مولفه کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	اطمینان از انطباق کیفیت خدمات با شاخص عملکرد	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۲	جمع آوری و اصلاح اطلاعات	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۳	اطمینان از اشتراک گذاری ارزیابی خدمات	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۴	شناسایی و رفع مشکلات ناگهان ظهور	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۵	بازنگری فرآیندهای منابع انسانی	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۶	ایجاد حلقه ارتباطی بین فعالیت های منابع انسانی	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۷	پشتیبانی از تیم ارزیابی عملکرد و دیده بانان	۱۴	۱۴	۱۴	۱
	ضریب پایایی هولستی	۷	۷	۷	۱

در مرحله خروج تعداد هفت مولفه چالش‌های مرحله خروج مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به ضریب پایایی محاسبه شده مورد تأیید می‌باشد.

جدول (۱۴). نتایج مولفه‌های چالش‌های مرحله خروج

ردیف	مولفه	تعداد مولفه کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	عدم اطمینان از وجود شاخص مناسب عملکرد	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۲	عدم اطمینان از دسته بندی سوابق دقیق و به روز	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۳	محدودیت انتشار و اشتراک اطلاعات	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۴	پیش بینی تغییرات ناگهان ظهور	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۵	محدودیت ناشی از تجمیع و دسته بندی صحیح نواقص	۱۳	۱۳	۱۳	۱
۶	محدودیت ناشی از انسجام اطلاعات به روز کارکردهای منابع انسانی	۱۲	۱۲	۱۲	۱
۷	عدم اطمینان از همکاری متقابل	۱۸	۱۸	۱۸	۱
	ضریب پایایی هولستی	۷	۷	۷	۱

در مرحله نتایج تعداد ده مولفه نتایج حاصل از اجرای دیده‌بانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های پیاده سازی آن مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به ضریب پایایی یک مورد تأیید می‌باشد.



جدول (۱۵). نتایج مولفه‌های مرحله نتایج

ردیف	مولفه	تعداد مولفه کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	کاهش زمان انجام خدمت	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۲	کمک به تصمیم‌گیری مدیران	۱۹	۱۹	۱۹	۱
۳	افزایش صحت و اعتبار گزارش‌ها	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۴	قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات جامع پرسنلی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۵	گزارش سوابق دقیق و به روز از فرآیند منابع انسانی	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۶	توصیه‌هایی برای اصلاح فرآیند منابع انسانی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۷	بانک اطلاعات دیده بان	۱۰	۱۰	۱۰	۱
۸	پشتیبانی از تعاملات بین ذینفعان داخلی و خارجی	۱۱	۱۱	۱۱	۱
۹	کمک به برنامه ریزی کوتاه مدت و بلند مدت سازمان	۱۵	۱۵	۱۵	۱
۱۰	ایجاد داشبورد مدیریتی	۱۵	۱۵	۱۵	۱
	ضریب پایایی هولستی	۱۰	۱۰	۱۰	۱

در مرحله تاثیرات حاصل از اجرای دیده‌بانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی آن تعداد شش مولفه مورد توافق کامل خبرگان بوده که با توجه به ضریب پایایی یک مورد تأیید می‌باشد.

جدول (۱۶). نتایج مولفه‌های مرحله تاثیرات

ردیف	مولفه	تعداد مولفه کدهای مشترک	تعداد کدهای N1	تعداد کدهای N2	PAO
۱	رعایت ضوابط و مقررات	۲۰	۲۰	۲۰	۱
۲	حفظ و ایجاد استاندارد های جدید	۱۸	۱۸	۱۸	۱
۳	شناسایی و حل و فصل تعارضات	۱۷	۱۷	۱۷	۱
۴	کمک به توسعه استراتژی منابع انسانی	۱۳	۱۳	۱۳	۱
۵	کمک به توسعه روش‌ها برای بهبود سازمان	۱۶	۱۶	۱۶	۱
۶	رضایت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان	۱۸	۱۸	۱۸	۱
	ضریب پایایی هولستی	۶	۶	۶	۱

از تعداد هشتادوسه مولفه احصایی در مراحل مختلف پیش‌نیازهای مرحله ورود، الزامات مرحله ورود، چالش‌های مرحله ورود، پیش‌نیازهای مرحله فرآیند، الزامات مرحله فرآیند، چالش‌های مرحله فرآیند، پیش‌نیازهای مرحله خروج، الزامات مرحله خروج، چالش‌های مرحله خروج، مرحله نتایج و تاثیرات بر اساس نظرات خبرگان تعداد هشتادویک مولفه مورد توافق کامل قرار گرفت و ضریب پایایی ۰٫۹۷ برای کل مولفه‌ها محاسبه شد که در محدوده مورد قبول می‌باشد.

جدول (۱۷). نتایج ضریب پایایی کل مولفه‌ها

*	ضریب پایایی کل مولفه‌ها	۸۱	۸۳	۸۳	۰٫۹۷
---	-------------------------	----	----	----	------

۳. روانی و پایایی در بخش کمی

بمنظور تعیین روانی از روش‌های سنجش روانی کمی دو شاخص CVI, CVR با استفاده از نظرات ۴۰ نفر از متخصصین و خبرگان موضوعی استفاده شد. همچنین برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد.



۱.۳. محاسبه روایی به روش CVR

جدول (۱۸). سنجش روایی پرسشنامه به روش CVR

ردیف	گویه‌های پرسشنامه (مولفه)	NE۱۴	CVR
پیش‌نیازهای مرحله ورود			
۱	منابع مالی	۳۹	۰,۹۵
۲	منابع انسانی	۳۸	۰,۹
۳	منابع فیزیکی	۳۸	۰,۹
۴	طرح اولیه دیده‌بانی	۲۹	۰,۴۵
۵	قابلیت فناوری سازمان	۳۲	۰,۶
۶	فرهنگ سازمان	۲۲	۰,۱
پیش‌نیازهای مرحله فرآیند			
۱	توسعه طرح اولیه دیده‌بانی	۳۶	۰,۸
۲	اولویت بندی فعالیت‌ها	۳۲	۰,۶
۳	پایه سازی گام‌های اجرایی	۳۵	۰,۷۵
پیش‌نیازهای مرحله خروج			
۱	گزارش دهی خدمت انجام شده	۲۹	۰,۴۵
۲	انتشار نتایج	۳۲	۰,۶
الزامات در مرحله ورود			
۱	وجود بانک اطلاعات کارکنان	۳۸	۰,۹
۲	استفاده از نرم افزارهای اختصاصی	۳۵	۰,۷۵
۳	سیستم اطلاعات منابع انسانی	۳۷	۰,۸۵
۴	توافق و حمایت مدیران ارشد	۳۵	۰,۷۵
۵	بستر سازی و آگاهی عمومی	۳۶	۰,۸
۶	تامین بودجه	۳۹	۰,۹۵
۷	ایجاد زیر ساخت‌های نرم افزاری	۳۸	۰,۹
الزامات در مرحله فرآیند			
۱	ارتباط موثر با واحدهای محیطی	۳۴	۰,۷
۲	نظارت و ارزیابی	۳۶	۰,۸
۳	مقایسه کار انجام شده با شاخص عملکرد	۳۸	۰,۹
۴	یکپارچگی و هماهنگی بین فرآیندهای حوزه منابع انسانی	۳۴	۰,۷
۵	اصلاح و بهبود سیستم جامع پرسنلی	۳۳	۰,۶۵
۶	ایجاد قابلیت دسترسی سریع و بهنگام به اطلاعات جامع	۳۷	۰,۸۵
۷	ایجاد سهولت و افزایش سرعت در فرآیندهای منابع انسانی	۳۴	۰,۷
۸	برقراری ساز و کار کنترل و پایش مستمر	۳۶	۰,۸
۹	آموزش مستمر	۳۹	۰,۹۵
۱۰	ایجاد حلقه ارتباطی بین معاونت منابع انسانی با سایر معاونت‌ها	۳۴	۰,۷
۱۱	بهبود تعاملات بین صف و ستاد	۳۱	۰,۵۵
۱۲	مشارکت افراد و گروه‌ها	۳۹	۰,۹۵
۱۳	تقویت و توسعه روش‌های OD	۳۹	۰,۷۵



۱۴	انطباق فرآیند خدمت با استانداردها	۳۳	۰,۶۵
الزامات در مرحله خروج			
۱	اطمینان از انطباق کیفیت خدمات با شاخص عملکرد	۳۵	۰,۷۵
۲	جمع‌آوری و اصلاح اطلاعات	۳۲	۰,۶
۳	اطمینان از اشتراک‌گذاری ارزیابی خدمات	۳۸	۰,۹
۴	شناسایی و رفع مشکلات ناگهان ظهور	۳۱	۰,۵۵
۵	بازنگری فرآیندهای منابع انسانی	۳۸	۰,۹
۶	ایجاد حلقه ارتباطی بین فعالیتهای منابع انسانی	۳۵	۰,۷۵
۷	پشتیبانی از تیم ارزیابی عملکرد و دیده بانان	۳۶	۰,۸
چالش‌ها در مرحله ورود			
۱	محدودیت دسترسی به اطلاعات به روز	۳۶	۰,۸
۲	محدودیت دسترسی به منابع انسانی ماهر	۳۴	۰,۷
۳	محدودیت در فناوری اطلاعات	۳۷	۰,۸۵
۴	عدم حمایت مدیران با توجیه هزینه فایده	۳۳	۰,۶۵
۵	مقاومت مدیران ارشد جهت پیاده سازی دیده بانی	۳۹	۰,۹۵
۶	محدودیت در قوانین و مقررات	۳۵	۰,۷۵
۷	محدودیت خدمات پشتیبانی جهت انتقال اطلاعات	۳۳	۰,۶۵
چالش‌ها در مرحله فرآیند			
۱	عدم اطمینان از ارتباطات خارجی	۳۲	۰,۶
۲	عدم اطمینان از تیم ارزیابی ماهر	۳۷	۰,۸۵
۳	عدم اطمینان از مهارت کافی عاملان	۳۸	۰,۹
۴	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی مناسب	۳۲	۰,۶
۵	عدم اطمینان از قابلیت ارتقاء سیستم جامع پرسنلی	۳۶	۰,۸
۶	عدم اطمینان از صحت داده‌های ورودی	۳۷	۰,۸۵
۷	وجود قوانین و مقررات سلسله مراتبی	۳۴	۰,۷
۸	عدم وجود سیستم منابع انسانی به روز	۳۶	۰,۸
۹	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی	۳۲	۰,۶
۱۰	عدم اطمینان از ارتباطات صف و ستاد	۳۱	۰,۵۵
۱۱	عدم اطمینان از جو مشارکت	۳۶	۰,۸
۱۲	عدم اطمینان از وجود استانداردهای مناسب	۳۷	۰,۸۵
۱۳	عدم اطمینان از امکانات لازم	۳۸	۰,۹
۱۴	محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD	۲۱	۰,۰۵
چالش‌ها در مرحله خروج			
۱	عدم اطمینان از وجود شاخص مناسب عملکرد	۳۴	۰,۷
۲	عدم اطمینان از دسته بندی سوابق دقیق و به روز	۳۶	۰,۸
۳	محدودیت انتشار و اشتراک اطلاعات	۳۳	۰,۶۵
۴	پیش بینی تغییرات ناگهان ظهور	۳۴	۰,۷
۵	محدودیت ناشی از تجمیع و دسته بندی صحیح نواقص	۳۷	۰,۸۵
۶	محدودیت ناشی از انسجام اطلاعات به روز کارکردهای منابع انسانی	۳۸	۰,۹
۷	عدم اطمینان از همکاری متقابل	۳۶	۰,۸



نتایج			
۰,۹	۳۸	کاهش زمان انجام خدمت	۱
۰,۸۵	۳۷	کمک به تصمیم‌گیری مدیران	۲
۰,۷	۳۴	افزایش صحت و اعتبار گزارش‌ها	۱
۰,۹	۳۸	قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات جامع پرسنلی	۲
۰,۹۵	۳۹	گزارش سوابق دقیق و به روز از فرآیند منابع انسانی	۳
۰,۷	۳۴	توصیه‌هایی برای اصلاح فرآیند منابع انسانی	۴
۰,۹	۳۸	بانک اطلاعات دیده‌بانی	۵
۰,۶۵	۳۳	پشتیبانی از تعاملات بین ذینفعان داخلی و خارجی	۶
۰,۸۵	۳۷	کمک به برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در سازمان	۷
۰,۸	۳۶	ایجاد داشبورد مدیریتی	۸
تأثیرات			
۰,۸۵	۳۷	رعایت ضوابط و مقررات	۱
۰,۷	۳۴	حفظ و ایجاد استانداردهای جدید	۲
۰,۵۵	۳۱	شناسایی و حل و فصل تعارضات	۳
۰,۷۵	۳۵	کمک به توسعه استراتژی منابع انسانی	۴
۰,۶۵	۳۳	کمک به توسعه روش‌ها برای بهبود سازمان	۵
۰,۵۵	۳۱	رضایت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان	۶
۰,۷۴		میانگین نسبت روایی محتوایی لاوشه	

با توجه به اطلاعات جدول (۱۸) که از نظرات EXPERT PANEL به تعداد ۴۰ نفر در زمینه محتوای آزمون استفاده شد مقادیر CVR هر یک از گویه‌های پرسشنامه بر اساس فرمول محاسبه نسبت روایی محتوایی محاسبه شد. حداقل مقادیر CVR قابل قبول بر اساس جدول لاوشه با تعداد ۴۰ نفر خبره ۰,۲۹ اعلام شده است. نتایج محاسبه مقدار CVR حاکی از آن است که گویه فرهنگ سازمان از پیش‌نیازهای مرحله ورود CVR معادل ۰,۱ و گویه محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD در مرحله چالش‌های مرحله فرآیند CVR معادل ۰,۰۵ دارند که کمتر از میزان مورد نظر در جدول لاوشه است.

۲.۳. محاسبه روایی پرسشنامه به روش CVI



ردیف	گویه‌های پرسشنامه (مولفه‌ها)	NI ν	CVI
پیش‌نیازهای مرحله ورود			
۱	منابع مالی	۳۹	۰,۹۵
۲	منابع انسانی	۳۸	۰,۹
۳	منابع فیزیکی	۳۸	۰,۹
۴	طرح اولیه دیده‌بانی	۳۶	۰,۸
۵	قابلیت فناوری سازمان	۳۷	۰,۸۵
۶	فرهنگ سازمان	۳۲	۰,۶
پیش‌نیازهای مرحله فرآیند			
۱	توسعه طرح اولیه دیده‌بانی	۳۶	۰,۸
۲	اولویت بندی فعالیت‌ها	۳۷	۰,۸۵
۳	پیاده سازی گام‌های اجرایی	۳۸	۰,۹
پیش‌نیازهای مرحله خروج			
۱	گزارش‌دهی خدمت انجام شده	۳۶	۰,۸
۲	انتشار نتایج	۳۸	۰,۹
الزامات در مرحله ورود			
۱	وجود بانک اطلاعات کارکنان	۳۸	۰,۹
۲	استفاده از نرم افزارهای اختصاصی	۳۷	۰,۸۵
۳	سیستم اطلاعات منابع انسانی	۳۷	۰,۸۵
۴	توافق و حمایت مدیران ارشد	۳۸	۰,۹
۵	بستر سازی و آگاهی عمومی	۳۶	۰,۸
۶	تامین بودجه	۳۹	۰,۹۵
۷	ایجاد زیر ساخت‌های نرم افزاری	۳۸	۰,۹
الزامات در مرحله فرآیند			
۱	ارتباط موثر با واحدهای محیطی	۳۷	۰,۸۵
۲	نظارت و ارزیابی	۳۶	۰,۸
۳	مقایسه کار انجام شده با شاخص عملکرد	۳۸	۰,۹
۴	یکپارچگی و هماهنگی بین فرآیندهای حوزه منابع انسانی	۳۶	۰,۸
۵	اصلاح و بهبود سیستم جامع پرسنلی	۳۷	۰,۸۵
۶	ایجاد قابلیت دسترسی سریع و بهنگام به اطلاعات جامع	۳۶	۰,۸
۷	ایجاد سهولت و افزایش سرعت در فرآیندهای منابع انسانی	۳۶	۰,۸
۸	برقراری ساز و کار کنترل و پایش مستمر	۳۶	۰,۸
۹	آموزش مستمر	۳۹	۰,۹۵
۱۰	ایجاد حلقه ارتباطی بین معاونت منابع انسانی با سایر معاونت‌ها	۳۸	۰,۹
۱۱	بهبود تعاملات بین صف و ستاد	۳۶	۰,۸
۱۲	مشارکت افراد و گروه‌ها	۳۹	۰,۹۵

^۱ تعداد خبرگانی که گزینه مرتبط را انتخاب کرده‌اند.



۰,۸	۳۶	تقویت و توسعه روش‌های OD	۱۳
۰,۸۵	۳۷	انطباق فرآیند خدمت با استانداردها	۱۴
الزامات در مرحله خروج			
۰,۸	۳۶	اطمینان از انطباق کیفیت خدمات با شاخص عملکرد	۱
۰,۹	۳۸	جمع‌آوری و اصلاح اطلاعات	۲
۰,۹	۳۸	اطمینان از اشتراک‌گذاری ارزیابی خدمات	۳
۰,۸	۳۶	شناسایی و رفع مشکلات ناگهان ظهور	۴
۰,۹	۳۸	بازنگری فرآیندهای منابع انسانی	۵
۰,۸۵	۳۷	ایجاد حلقه ارتباطی بین فعالیت‌های منابع انسانی	۶
۰,۸	۳۶	پشتیبانی از تیم ارزیابی عملکرد و دیده‌بانان	۷
چالش‌ها در مرحله ورود			
۰,۸	۳۶	محدودیت دسترسی به اطلاعات به روز	۱
۰,۸۵	۳۷	محدودیت دسترسی به منابع انسانی ماهر	۲
۰,۸۵	۳۷	محدودیت در فناوری اطلاعات	۳
۰,۹	۳۸	عدم حمایت مدیران با توجیه هزینه فایده	۴
۰,۹۵	۳۹	مقاومت مدیران ارشد جهت پیاده سازی دیده‌بانی	۵
۰,۸	۳۶	محدودیت در قوانین و مقررات	۶
۰,۸۵	۳۷	محدودیت خدمات پشتیبانی جهت انتقال اطلاعات	۷
چالش‌ها در مرحله فرآیند			
۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از ارتباطات خارجی	۱
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از تیم ارزیابی ماهر	۲
۰,۹	۳۸	عدم اطمینان از مهارت کافی عاملان	۳
۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی مناسب	۴
۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از قابلیت ارتقاء سیستم جامع پرسنلی	۵
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از صحت داده‌های ورودی	۶
۰,۹	۳۸	وجود قوانین و مقررات سلسله مراتبی	۷
۰,۹۵	۳۹	عدم وجود سیستم منابع انسانی به روز	۸
۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی	۹
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از ارتباطات صف و ستاد	۱۰
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از جو مشارکت	۱۱
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از وجود استانداردهای مناسب	۱۲
۰,۹	۳۸	عدم اطمینان از امکانات لازم	۱۳
۰,۵۵	۳۱	محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD	۱۴
چالش‌ها در مرحله خروج			
۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از وجود شاخص مناسب عملکرد	۱
۰,۸۵	۳۷	عدم اطمینان از دسته بندی سوابق دقیق و به روز	۲
۰,۸	۳۶	محدودیت انتشار و اشتراک اطلاعات	۳
۰,۸۵	۳۷	پیش بینی تغییرات ناگهان ظهور	۴
۰,۸۵	۳۷	محدودیت ناشی از تجمع و دسته بندی صحیح نواقص	۵
۰,۹	۳۸	محدودیت ناشی از انسجام اطلاعات به روز کارکردهای منابع انسانی	۶



۰,۸	۳۶	عدم اطمینان از همکاری متقابل	۷
نتایج			
۰,۹	۲۸	کاهش زمان انجام خدمت	۱
۰,۸۵	۳۷	کمک به تصمیم‌گیری مدیران	۲
۰,۹	۳۸	افزایش صحت و اعتبار گزارش‌ها	۳
۰,۹	۳۸	قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات جامع پرسنلی	۴
۰,۹۵	۳۹	گزارش سوابق دقیق و به روز از فرآیند منابع انسانی	۵
۰,۸	۳۶	توصیه‌هایی برای اصلاح فرآیند منابع انسانی	۶
۰,۹	۳۸	بانک اطلاعات دیده‌بانی	۷
۰,۸	۳۶	پشتیبانی از تعاملات بین ذینفعان داخلی و خارجی	۸
۰,۸۵	۳۷	کمک به برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلند مدت در سازمان	۹
۰,۸	۳۶	ایجاد داشبورد مدیریتی	۱۰
تأثیرات			
۰,۸۵	۳۷	رعایت ضوابط و مقررات	۱
۰,۸۵	۳۷	حفظ و ایجاد استاندارد های جدید	۲
۰,۹	۳۸	شناسایی و حل و فصل تعارضات	۳
۰,۹۵	۳۹	کمک به توسعه استراتژی منابع انسانی	۴
۰,۹	۳۸	کمک به توسعه روش‌ها برای بهبود سازمان	۵
۰,۸	۳۶	رضایت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان	۶
۰,۸۵		میانگین شاخص روایی محتوایی CVI	

با توجه به اطلاعات جدول (۱۹) از شاخص CVI نیز برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شد و از خبرگان خواسته شد میزان مرتبط بودن هر گویه را با طیف چهار قسمتی (غیر مرتبط، نیاز به بازبینی اساسی، مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط) مشخص کنند نتایج محاسبه میزان CVI در جدول نشان دهنده آن است که فرهنگ سازمان از پیش‌نیازهای مرحله ورود دارای CVI معادل ۰,۶ و محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های OD دارای CVI معادل ۰,۵۵ می‌باشد که با توجه به حدود تعیین شده روش والتز و باسل از ۰,۷۹ کوچکتر است و مورد قبول نمی‌باشد.

۳.۳. محاسبه پایایی پرسشنامه به روش آلفا کرونباخ

جدول (۲۰). سنجش پایایی پرسشنامه به روش آلفا کرونباخ

متغیر	آلفای کرونباخ
پیش‌نیازهای مرحله ورود	۰,۷۴۲
چالش‌های مرحله ورود	۰,۷۸۷
الزامات مرحله ورود	۰,۷۳۲
پیش‌نیازهای مرحله فرآیند	۰,۷۳۶
چالش‌های مرحله پردازش	۰,۸۹۲
الزامات مرحله پردازش	۰,۷۵۲
پیش‌نیازهای مرحله خروج	۰,۷۴۸
چالش‌های مرحله خروج	۰,۷۸۵
الزامات مرحله خروج	۰,۷۹۸
مرحله نتایج	۰,۷۵۹
مرحله تأثیرات	۰,۷۶۴

با توجه به اطلاعات جدول (۲۰) از آنجائیکه ضریب آلفای محاسبه شده بالاتر از ۰,۷ می‌باشد آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است.



۴. تجزیه و تحلیل بخش کمی

۴.۱. نتایج آزمون‌های ارزیابی تناسب داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی تائیدی

جدول (۲۱). مقادیر KMO و نتایج آزمون کرویت بارتلت برای انجام تحلیل عاملی تائیدی

KMO	بارتلت	سطح معناداری
۰,۷۱۲	کای اسکوئر	۸۶۳۴,۴۶۹
	درجه آزادی	۱۶۵۹۹
	سطح معناداری	۰,۰۰۱

با توجه به اطلاعات جدول (۲۱) در مورد این که آیا تحلیل عاملی بر روی داده‌های جمع آوری شده قابل اجراء می‌باشد، نتیجه آزمون KMO با عدد $0,712 \leq 0,6$ نشان می‌دهد که داده‌های مورد نظر برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند. همچنین نتایج آزمون بارتلت، سطح معنادار بودن آزمون کرویت بارتلت نیز $0,001$ است که کوچکتر از $0,05$ می‌باشد که نشان دهنده این است که به لحاظ آماری معنادار است. بنا بر این براساس هر دو معیار می‌توان نتیجه گرفت که اجراء تحلیل عاملی تائیدی با استفاده از نرم افزار SMART PLS با تعداد دویست نمونه قابل انجام است.

۴.۲. معیارهای ارزیابی برآزش در SMART PLS

۴.۲.۱. معیارهای ارزیابی برآزش مدل اندازه‌گیری

بار عاملی مورد قبول برای هر متغیر $0,7$ و سطح معنی داری $0,1$ است با توجه به نتایج خروجی جدول (۲۲) در قسمت Outer Loadings در نرم افزار PLS متغیر فرهنگ سازمانی با $0,547$ از پیش نیازهای مرحله ورود و متغیر محدودیت دسترسی به تمام برنامه‌های بهبود و توسعه سازمان با $0,496$ در سطح معنی داری $0,1$ کمتر از $0,7$ می‌باشد. نظر به نتایج بدست آمده گویه‌های دارای بار عاملی بزرگتر از $0,7$ به تعداد ۸۱ گونه مناسب تشخیص داده شد.

جدول (۲۲). بررسی پایایی (همسانی درونی) هر یک از گویه‌ها

Outer Loadings	الزام خروج	الزام ورود	الزام فرآیند	چالش خروج	چالش ورود	چالش فرایند	تأثیرات	پیش نیاز خروج	پیش نیاز ورود	پیش نیاز فرایند	نتایج
عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی						۰,۷۸۲					
ارتباط موثر با واحدهای محیطی			۰,۷۶۸								
عدم اطمینان از ارتباطات خارجی						۰,۷۸۴					
عدم اطمینان از وجود استانداردهای						۰,۷۸۲					



										مناسب
								۰,۷۸۹		استفاده از نرم افزارهای اختصاصی
									۰,۷۹۸	اطمینان از اشتراک‌گذاری ارزیابی خدمات
							۰,۷۶۸			اصلاح و بهبود سیستم جامع پرسنلی
									۰,۷۶۹	اطمینان از انطباق کیفیت خدمات با شاخص عملکرد
۰,۷۹۹										افزایش صحت و اعتبار گزارش‌ها
							۰,۷۹۶			آموزش مستمر
					۰,۸۱۱					عدم اطمینان از وجود امکانات لازم
			۰,۷۵۹							انتشار نتایج
		۰,۸۶۴								منابع انسانی
										محدودیت ناشی از انسجام اطلاعات به روز کارکردهای منابع انسانی
							۰,۷۸۲			انطباق فرآیند خدمت با استانداردها
	۰,۷۸۴									اولویت بندی فعالیت‌ها
										ایجاد حلقه ارتباطی بین معاونت منابع



										انسانی و سایر معاونت‌ها
								۰,۷۶۸		ایجاد زیرساخت نرم افزایی
							۰,۷۶۴			ایجاد سهولت و افزایش سرعت در فرآیندهای منابع انسانی
							۰,۷۶۸			ایجاد قابلیت دسترسی سریع و بهنگام به اطلاعات جامع
								۰,۷۹۶		بازنگری فرآیندهای منابع انسانی
								۰,۷۹۵		وجود بانک اطلاعات کارکنان
۰,۸۳۲										بانک اطلاعات دیده‌بانی
							۰,۷۹۸			برقراری سازوکار کنترل و پایش مستمر
۰,۷۹۷										کمک به برنامه‌ریزی کوتاه مدت و بلند مدت
								۰,۷۹۴		بسترسازی و آگاهی عمومی
							۰,۷۸۴			بهبود تعاملات بین صف و ستاد
				۰,۷۸۳						عدم اطمینان از ارتباطات بین بخشی مناسب
								۰,۸۱۱		تامین بودجه
							۰,۷۲۱			تقویت و توسعه روش‌های OD



									۰,۷۹۹	و حمایت مدیران ارشد
				۰,۷۶۹						کمک به توسعه استراتژی منابع انسانی
	۰,۷۵۸									توسعه طرح اولیه دیده‌بانی
				۰,۷۴۹						کمک به توسعه روش‌ها برای بهبود سازمان
۰,۷۹۷										توصیه‌هایی برای اصلاح فرآیند منابع انسانی
				۰,۷۶۹						عدم اطمینان ارزیم ارزیابی ماهر
									۰,۸۲۱	جمع آوری و اصلاح اطلاعات
					۰,۷۹۴					عدم اطمینان از جو مشارکت
				۰,۷۹۹						حفظ و ایجاد استانداردهای جدید
									۰,۸۲۲	ایجاد حلقه ارتباطی بین فعالیت‌های منابع انسانی
۰,۷۹۹										ایجاد داشبورد مدیریتی
						۰,۷۶۲				محدودیت دسترسی به اطلاعات به روز
۰,۷۹۸										قابلیت دسترسی سریع به اطلاعات جامع پرستلی



						۰,۷۴۳				محدودیت دسترسی منابع انسانی ماهر
							۰,۷۶۹			عدم اطمینان از دسته بندی سوابق دقیق و به روز
								۰,۷۹۴		محدودیت ناشی از تجمع دسته بندی صحیح نواقص
									۰,۷۹۴	پشتیبانی از تعاملات بین ذینفعان داخلی و خارجی
					۰,۷۶۸					رضایت ذینفعان داخلی و خارجی سازمان
						۰,۷۹۸				رعایت ضوابط و مقررات
									۰,۷۹۵	گزارش سوابق دقیق و به روز از فرآیندهای منابع انسانی
						۰,۷۸۲				عدم وجود سیستم منابع انسانی به روز
									۰,۷۶۹	سیستم اطلاعات منابع انسانی
									۰,۷۹۸	عدم اطمینان از وجود شاخص مناسب عملکرد
					۰,۷۹۶					شناسایی و حل و فصل تعارض
						۰,۷۶۹				عدم اطمینان از



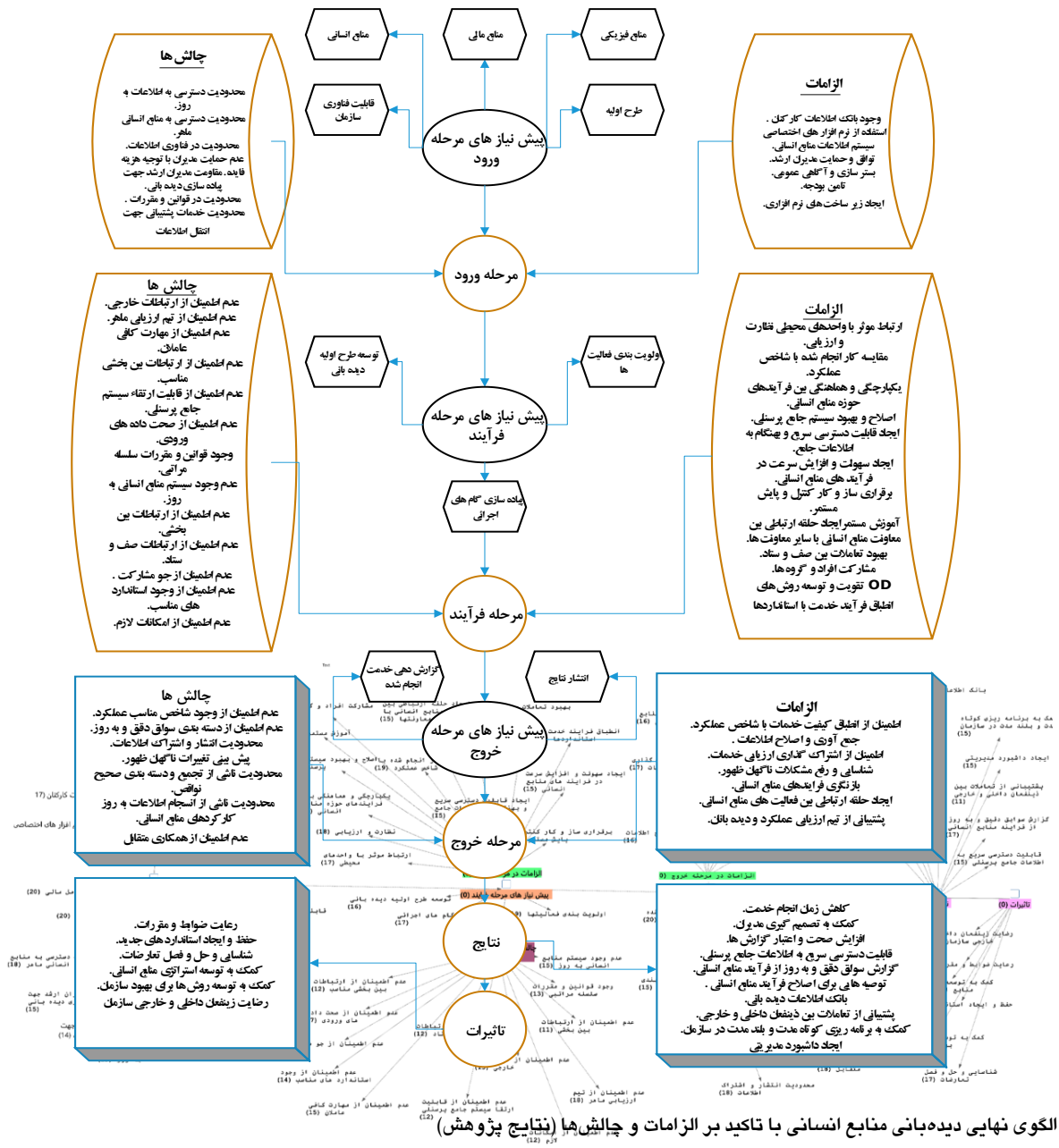
										صحت داده های ورودی
					۰,۷۹۴					عدم اطمینان از ارتباطات بین صف و ستاد
		۰,۸۶۴								طرح اولیه دیده‌بانی
						۰,۷۸۶				عدم حمایت مدیران با توجه هزینه - فایده
		۰,۵۴۷								فرهنگ سازمان
						۰,۷۵۲				محدودیت در فناوری اطلاعات
		۰,۸۶۴								منابع فیزیکی
		۰,۸۶۴								قابلیت فناوری سازمان
					۰,۷۹۴					عدم اطمینان از قابلیت ارتقاء سیستم جامع پرسنلی
					۰,۷۹۶					وجود قوانین و مقررات سلسله مراتبی
		۰,۸۶۴								منابع مالی
					۰,۴۹۶					محدودیت دسترسی به تمام برنامه های OD
							۰,۷۸۶			محدودیت انتشار و اشتراک‌گذاری اطلاعات
						۰,۷۶۹				محدودیت خدمات پشتیبانی جهت انتقال اطلاعات
						۰,۷۹۴				محدودیت در قوانین و



										مقررات
								۰,۷۶۸		مشارکت افراد و گروه‌ها
										مقاومت
									۰,۷۹۸	مدیران ارشد جهت پیاده سازی دیده بانی
										مقایسه کار انجام شده با شاخص عملکرد
										عدم اطمینان از مهارت کافی عاملان
										شناسایی و رفع مشکلات ناگهان ظهور
										نظارت و ارزیابی
										همکاری متقابل
										پشتیبانی از تیم ارزیابی عملکرد و دیده بانان
										پیاده سازی گام‌های اجرایی
										پیش بینی تغییرات ناگهان ظهور
										کاهش زمان انجام خدمت
										کمک به تصمیم‌گیری مدیران
										گزارش‌دهی خدمت انجام شده
										یکپارچگی و



طراحی الگوی دیده‌بانی منابع انسانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های آن



الگوی نهایی دیده‌بانی منابع انسانی با تاکید بر الزامات و چالش‌ها (نتایج پژوهش)

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاداتی ارائه می‌گردد:

- با توجه به نقش و اهمیت اجرای دیده‌بانی منابع انسانی در سازمان‌ها به منظور افزایش کارایی و جلوگیری از خسارات ناشی از عدم رصد مناسب منابع انسانی و پیشبرد اهداف سازمان در جهت نیل به مقاصد لازم است در سازمان‌ها از سیستم اطلاعات منابع انسانی و پایگاه داده منابع انسانی مناسب و به روز استفاده شود.
- نظر به اینکه مدل دیده‌بانی منابع انسانی تا کنون در سازمان‌های دولتی کشور پیاده سازی نشده است نیاز به حمایت جدی مدیران برای اجرای دیده‌بانی منابع انسانی و تامین الزامات مورد نیاز آن دارد و در این زمینه از نقش برجسته آموزش نیز نباید غفلت شود.
- پیشنهاد می‌گردد به منظور بهبود کارایی دیده‌بانی منابع انسانی در سازمان‌ها واحدهای آمار و اطلاعات از نظر ساختاری به واحدهای تصمیم‌گیر نزدیک باشند و بصورت یکپارچه عمل کنند.
- با توجه به اینکه دیده‌بانی فرهنگ مدیریت برای تحقیق و کاربرد اطلاعات برگرفته از منابع مختلف را به منظور سیاست‌گذاری ارتقاء می‌دهد و مدیرانی که اطلاعات لازم را از دیده‌بانی می‌گیرند و مورد استفاده قرار می‌دهند، انگیزه بالاتری برای جستجوی اطلاعات بیشتر و افزایش سودمندی آن،



پیشرفت دیده‌بانی و پاسخگویی بهتر اطلاعات پیدا می‌کنند لذا پیشنهاد می‌شود الگوی دیده‌بانی با تاکید بر الزامات و چالش‌های احصائی آن در سازمان‌های غیر دولتی نیز پیاده‌سازی گردد.

۵. جهت استقرار نظام دیده‌بانی رعایت پیش نیازهای آن دارای اهمیت بسزائی می‌باشد که در این پژوهش پنج مولفه برای پیش نیازهای مرحله ورود، سه مولفه برای پیش نیازهای مرحله فرآیند و دو مولفه برای پیش نیازهای مرحله خروج در سازمان دولتی مورد پژوهش شناسایی شد. لذا لازم است به جهت تفاوت در ساختار، امکانات و نحوه مدیریت در سازمان‌های غیر دولتی پیش نیازهای استقرار نظام دیده‌بانی منابع انسانی متناسب با آن سازمان بازشناسی گردد.

منابع

- Dal Poz MR, Gupta N, Quain E, Soucat AL. Handbook on monitoring and evaluation human resources for health, with special applications for low and middle income countries. In Handbook on monitoring and evaluation human resources for health, with special applications for low and middle income countries 2009. OMS.*
- Demographic and Health Surveys (DHS) Program. 2012. Service provision assessment (SPA) questionnaires. Rockville, MD: ICF International. <http://dhsprogram.com/publications/publication-search.cfm?type=37>. <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/ms-07-20>.*
- Global Health Workforce Alliance, USAID, World Health Organization. HRH action framework. <http://www.capacityproject.org/framework/>.*
- World Health Organization. 2014. A universal truth: no health without a workforce. Geneva: Global Health Workforce Alliance and World Health Organization. http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/resources/GHWAa_universal_truth_report.pdf*
- Habegger, B. (2009). Horizon scanning in government. Zurich: Centre for Security.*
- Van Rij, V. (2010). Joint horizon scanning: identifying common strategic choices and questions for knowledge. Science and Public Policy, 37 (1), pp. 7-18.*
- UNICEF. 2009. Guidance document: developing and operationalizing a national monitoring and evaluation system for the protection, care and support of orphans and vulnerable children living in a world with HIV and AIDS. Working paper. New York, NY: UNICEF. http://www.unicef.org/aids/files/OVC_MandE_Guidance_FINAL_v3.pdf.*
- Fransis. Agular, Definition of monitoring, (1960).*
- Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior. Strategic management journal, 287-302.*
- Choo, C.W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information Research, 7 (1), pp. 1-7.*
- Paho. Definition of monitoring, (2002).*
- Frankel N., and A. Gage. 2007. M&E fundamentals, a self-guided minicourse. Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation. <http://www.cpc.unc.edu/measure/publications/ms-07-20>.*
- Gattini C. (2007) Information for Decision Making Improving the Value and use of information for decision making and action in health system, OCPC PHO: M and E Barbados.*
- Cezar H, (2009) Health futhers. A hand book for health, WHO: Geneva.*
- Van Rij, V. (2012). On concepts and methods in horizon scanning: Lessons from initiating policy dialogues on emerging issues. Science and Public Policy, 39 (2).*
- Amanatidou, E., Butter, M., Carabias, V., Könnölä, T., Leis, M., Saritas, O., van Rij, V. (2012). On concepts and methods in horizon scanning: Lessons from initiating policy dialogues on emerging issues. Science and Public Policy, 39 (2), pp. 208-221.*
- Forman, Steven. 2013. Auditing and monitoring: how to get it done. Journal of Health Care Compliance 14, no. 6. Accessed through <http://compliance.com/auditing-and-monitoring-howto-get-it-done>.*
- Measurement, Learning and Evaluation Project. 2013.*
- Monitoring and Evaluation by Janet Shapiro (email: nellshap@hixnet.co.za).*
- World Health Organization. 2009. Handbook on monitoring and evaluation of human resources for health: with special applications for low- and middle-income countries. Mario R. Dal Poz, Neeru Gupta, Estelle Quain, and Agnes L.B. Soucat (Eds.). Geneva: WHO.*
- Neondorf, Kimberly A. (2002). The content analysis guide book, London, sage pub.*



Research Methods Knowledge Base. 2006. Reliability and validity.
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/relandval.php>.

Stommel M, Wills CE, clinical research concepts and principles for advanced practice nurses, Philadelphia. lippincott Williams and wilkins. 2004.

پی‌نوشت:

^۱ Chew

^۲ Monitoring and Evaluation .

^۳ Theoretical validity

^۴ Lincoln, Guba

^۵ Credibility

^۶ Transfer ability

^۷ Authenticity

^۸ Confirmability

^۹ Percentage of Agreement Observation

^۲ . در جدول شماره ۲ برخی از تعاریف دیده‌بانی آورده شده است

^{۱۱} محاسبات مربوط به تعیین پایایی در جدول نتایج پژوهش در ادامه آورده شده است.

^{۱۲} موارد کد گذاری شده توسط کد گذار اول

^{۱۳} موارد کد گذاری شده توسط کد گذار دوم

^{۱۴} . تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کردند