



دانشگاه پیام نور

دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد

گروه علمی *MBA*

عنوان پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد:

بررسی تاثیر نقش مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران در اجرای
موفق مهندسی مجدد فرایندها

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر میرزا حسن حسینی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد تقی امینی

نگارش:

آبس اسفندیار

مرداد ۱۳۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقدیم به تمام افرادی که در طول تاریخ بشریت،

از آدم تا حاتم

و از حاتم تا حجت

همواره با تحقیق و تفحص در علوم، همواره راهنمای بشریت برای درک مسیر صحیح زندگی بوده اند.

و تقدیم به همسر و فرزندان عزیزم که دوره جدید تحصیلات عالی خود را در اوقات متعلق به آنان سپری کرده ام.

باشکراز:

توجبات استاد ارجمندم جناب دکتر حسینی که علاوه بر راهنمایی، مشوق و انگیزه بخش راهم بودند.

استاد بزرگوار جناب دکتر امینی که با دقت نظرشان راهنمایی بسیاری از مشکلاتم کردیدند.

ریاست محترم سازمان آموزش و پرورش شهر تهران جناب آقای دکتر یازرلو که بر پایه حمایت ایشان انجام این امر میسر گردید.

تمامی همکاران در مناطق آموزش و پرورش شهر تهران که در تکمیل پرسش نامه های تحقیق کمال همکاری را مبذول فرمودند.

چکیده:

در تحقیق جاری ما به معرفی مهندسی مجدد فرایندهای کسب کار^۱ به عنوان یکی از تکنیک‌های بهبود در سازمان‌ها پرداخته‌ایم. تا با نشان دادن نقاط قوت این تکنیک ضرورت اجرای آن برای سازمان‌هایی با مشکلات بزرگ را ترسیم کنیم. در ادامه بررسی لزوم اجرای مهندسی مجدد در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران را تحلیل کرده‌ایم. در مرحله بعد نشان دادیم که در طرح‌های پیاده شده در کشور چه مشکلاتی وجود داشته است و ما به بررسی یکی از شایع‌ترین این مشکلات که عدم حمایت مدیران ارشد سازمان است، بحث کردیم. برای عدم بروز این مشکل در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، عوامل تاثیرگذار بر این موضوع را طرح کردیم. این موارد شامل میزان تحصیلات و رشته تحصیلی مدیران، استفاده از معاونین و مشاورین در انجام پروژه‌ها، برگزاری و شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت و دستوری بودن طرح مهندسی مجدد می‌باشد. این عوامل برای بررسی بیشتر به شکل پرسش‌نامه‌هایی بین ۲۶۵ نفر مدیران و معاونان آن‌ها در سطح مناطق و مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران که کل جامعه آماری ما را شامل می‌شد توزیع گردید و پاسخ‌ها در نرم افزار SPSS مورد تحلیل و کلیه عوامل مورد تایید قرار گرفت. همانطور که در فرضیه مطرح شد اجرای موفق مهندسی مجدد در آموزش و پرورش شهر تهران منوط به حمایت مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران از اجرای آن است، که شامل مواردی از قبیل برگزاری کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، صدور دستورهای متناسب با اجرای مهندسی مجدد فرایندها، استفاده از معاونان و مشاوران، سابقه مدیریتی بیشتر، تحصیلات و رشته تحصیلی مدیران می‌باشد.

واژگان کلیدی:

مهندسی مجدد فرآیندها، مدیران ارشد، بهبود مستمر، سازمان، کسب و کار

^۱.BPR(Business Process Reengineering)

| صفحه | عنوان |
|--|--|
| ۱ | مقدمه..... |
| فصل اول - کلیات پژوهش | |
| ۵ | ۱-۱- مقدمه..... |
| ۵ | ۱-۲- بیان مسأله..... |
| ۵ | ۱-۳- پرسش های تحقیق..... |
| ۶ | ۱-۴- اهمیت و ضرورت تحقیق..... |
| ۹ | ۱-۵- اهداف..... |
| ۱۰ | ۱-۶- فرضیه ها تحقیق..... |
| ۱۲ | ۱-۷- متغیرهای تحقیق..... |
| ۱۳ | ۱-۸- روش تحقیق..... |
| ۱۳ | ۱-۸-۱- روش شناسی تحقیق..... |
| ۱۴ | ۱-۹- جامعه آماری..... |
| ۱۴ | ۱-۱۰- کلید واژه ها..... |
| فصل دوم - مبانی نظری و چارچوب تحقیق | |
| ۱۷ | ۲-۱- مقدمه..... |
| ۱۸ | ۲-۱-۱- تاریخچه مهندسی مجدد..... |
| ۱۹ | ۲-۲- تعاریف..... |
| ۱۹ | ۲-۲-۱- تعریف مهندسی مجدد فرآیند های کسب و کار..... |
| ۲۳ | ۲-۲-۲- تعریف فرآیند..... |
| ۲۵ | ۲-۲-۲-۱- تقسیم بندی فرایندها..... |
| ۲۶ | ۲-۲-۲- مفهوم فرآیند کسب و کار..... |
| ۲۷ | ۲-۳- تعریف های رایج مهندسی مجدد..... |
| ۲۷ | ۲-۴- زیر ساخت های مورد نیاز برای مهندسی مجدد..... |
| ۲۹ | ۲-۵- نقش مهندسی مجدد در شبیه سازی..... |
| ۳۱ | ۲-۳- ویژگی های مهندسی مجدد..... |

| | |
|----|--|
| ۳۲ | ۱-۳-۲-تفاوت ویژگیها در سیستم فرآیندی و سایر نظام های بهسازی..... |
| ۳۳ | ۲-۳-۲-سیر تکاملی مهندسی مجدد کسب کار..... |
| ۳۴ | ۳-۳-۲-انواع متدولوژی های مهندسی مجدد |
| ۴۲ | ۴-۲-پیشینه تحقیق..... |
| ۴۴ | ۱-۴-۲-عوامل خارجی و داخلی موثر در گرایش سازمان ها به مهندسی مجدد |
| ۴۶ | ۲-۴-۲-استراتژی های سازمان در مهندسی مجدد..... |
| ۴۷ | ۳-۴-۲-گرایش بخش دولتی به مهندسی مجدد..... |
| ۵۴ | ۴-۴-۲-عوامل موفقیت و شکست پروژه های مهندسی مجدد..... |
| ۵۴ | ۱-۴-۴-۲-بررسی مطالعات قبلی..... |
| ۵۹ | ۲-۴-۴-۲-عوامل موفقیت پروژه های مهندسی مجدد..... |
| ۶۲ | ۳-۴-۴-۲-بررسی فاکتور های موفقیت شرکت ها در اجرای موفق مهندسی مجدد..... |
| ۶۳ | ۴-۴-۴-۲-عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد..... |
| ۶۶ | ۵-۴-۴-۲-بررسی فاکتور شکست شرکت ها در اجرای موفق مهندسی مجدد..... |
| ۶۷ | ۶-۴-۴-۲-عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد در ایران..... |
| ۶۷ | ۷-۴-۴-۲-فاکتورهای مرتبط با مدیریت..... |
| ۶۹ | ۸-۴-۴-۲-فاکتورهای مرتبط با شایستگی مدیریت و حمایت مدیریت..... |
| ۶۹ | ۹-۴-۴-۲-فاکتورهای مرتبط با ساختار سازمانی..... |
| ۷۰ | ۱۰-۴-۴-۲-فاکتورهای مرتبط با مدیریت پروژه های مهندسی مجدد..... |
| ۷۲ | ۱۱-۴-۴-۲-بررسی تجارب مهندسی مجدد در ایران..... |
| ۷۲ | ۱۲-۴-۴-۲-اولویت بندی عوامل موثر بر موفقیت و شکست پروژه های مهندسی مجدد در ایران..... |
| ۷۶ | ۵-۴-۲-مثالی از یک نمونه ی موفق در اجرای مهندسی مجدد در سازمان دولتی..... |
| ۷۷ | ۱-۵-۴-۲-قبل از مهندسی مجدد..... |
| ۷۹ | ۲-۵-۴-۲-بعد از مهندسی مجدد..... |

فصل سوم-فرآیند پژوهش

| | |
|----|--------------------------------------|
| ۸۲ | ۱-۳-مقدمه..... |
| ۸۲ | ۲-۳-روش تحقیق..... |
| ۸۳ | ۳-۳-جامعه آماری..... |
| ۸۳ | ۴-۳-نمونه و روش تعیین حجم نمونه..... |
| ۸۳ | ۵-۳-ابزار گردآوری داده ها..... |

| | |
|----|------------------------------|
| ۸۵ |۳-۶-روایی ابزار تحقیق |
| ۸۶ |۳-۷- پایایی ابزار تحقیق |
| ۸۷ |۳-۸- آزمون ها استنباطی |

فصل چهارم-تجزیه و تحلیل اطلاعات

| | |
|-----|---|
| ۹۰ |۴-۱-مقدمه |
| ۹۰ |۴-۱-۱-تعیین تاثیر عوامل مختلف |
| ۹۱ |۴-۲-تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها |
| ۱۰۶ |۴-۳-تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها |

فصل پنجم-نتیجه گیری و پیشنهادات

| | |
|-----|---|
| ۱۱۹ |۵-۱-مقدمه |
| ۱۱۹ |۵-۲-بررسی نتایج |
| ۱۲۰ |۵-۲-۱-سوال اول |
| ۱۲۰ |۵-۲-۲-سؤال دوم |
| ۱۲۱ |۵-۲-۳-سؤال سوم |
| ۱۲۲ |۵-۲-۴-سؤال چهارم |
| ۱۲۲ |۵-۲-۵-سؤال پنجم |
| ۱۲۳ |۵-۲-۶-سوال ششم |
| ۱۲۴ |۵-۳-جمع بندی و نتیجه گیری |
| ۱۲۵ |۵-۴-پیشنهادات |
| ۱۲۷ |۵-۵-پیشنهاد به محققین و جامعه دانشگاهی |

فهرست جداول

| صفحه | عنوان |
|------|---|
| ۳۲ | جدول ۱-۲- تفاوت میان نظام های بهسازی مدیریت..... |
| ۶۱ | جدول ۲-۲- عوامل موفقیت مهندسی مجدد فرایند ها..... |
| ۶۲ | جدول ۳-۲- بررسی فاکتور های موفقیت در پژوهش های مختلف..... |
| ۶۵ | جدول ۴-۲- عوامل شکست مهندسی مجدد فرایند ها..... |
| ۶۶ | جدول ۵-۲- بررسی فاکتور شکست مهندسی مجدد فرایند ها در پژوهش های مختلف..... |
| ۷۴ | جدول ۶-۲- عوامل شکست پروژه های <i>BPR</i> و میزان تکرار و اولویت آن در ایران..... |
| ۸۴ | جدول ۱-۳- سوالات مربوط به فرضیه ها..... |
| ۸۶ | جدول ۲-۳- محاسبه آلفای کرانباخ در هر کدام از متغیرها..... |
| ۸۷ | جدول ۳-۳- محاسبه آلفای کرانباخ در هر کدام از ابعاد..... |

فهرست شکل ها

| صفحه | عنوان |
|------|---|
| ۲۳ | شکل ۱-۲ : روند فرآیند..... |
| ۲۵ | شکل ۲-۲ : روند فرآیند در سازمان..... |
| ۳۰ | شکل ۳-۲- بهبود سازمانی..... |
| ۳۳ | شکل ۴-۲- تفاوت میان ساختار سازمانی سنتی و مهندسی شده..... |
| ۳۳ | شکل ۵-۲- روند تکامل مهندسی مجدد با تغییرات استفاده از <i>IT</i> |
| ۴۱ | شکل ۶-۲- مدل جامع پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیند..... |

بررسی تاثیر نقش مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران در

اجرای موفق مهندسی مجدد فرایندها

آبس اسفندیار

کارشناس ارشد MBA ، دانشگاه پیام نور

کلید واژه ها:

مهندسی مجدد فرآیند ها ، مدیران ارشد ، بهبود فرآیند ، ساختار سازمانی

چکیده:

در این مقاله ما به معرفی مهندسی مجدد فرآیند های کسب کار^۱ به عنوان یکی از تکنیک های بهبود در سازمان ها پرداخته ایم. تا با نشان دادن نکات قوت این تکنیک ضرورت اجرای آن برای سازمان هایی با مشکلات بزرگ را ترسیم کنیم. در ادامه الزوم اجرای مهندسی مجدد در سازمان آموزش و پرورش تهران را تحلیل کرده ایم. در مرحله بعد نشان دادیم که در طرح های مشابه پیاده شده در کشور چه مشکلاتی وجود داشته است و ما در مورد یکی از شایع ترین این مشکلات که عدم حمایت مدیران ارشد سازمان است ، بحث کردیم.

در ادامه برای عدم بروز این مشکل در سازمان آموزش و پرورش ، عوامل تاثیرگذار بر این موضوع را طرح کردیم. که این عوامل برای بررسی بیشتر به شکل پرسش نامه هایی در سطح جامعه آماری مورد نظر (تمام مدیران و معاونان آن ها در مناطق آموزش و پرورش شهر تهران) توزیع گردد و پاسخ ها در نرم افزار spss مورد تحلیل قرار گرفت که کلیه عوامل مورد تایید قرار گرفت.

^۱.BPR(Business Process Reengineering)

مقدمه:

بیان مساله: برای پیدا کردن مساله و تدوین پرسش تحقیق می‌بایستی به شکلی جزئی تر در مورد مساله و خصوصیات و تاثیرات آن در آموزش و پرورش شهر اظهار نظر نمود. این بیانات باید براساس تجربه‌های موجود در منابع علمی آموزش و پرورش کشور نسبت به مساله شکل داده شود. هرچه استنادها به منابع در این قسمت بیش تر صورت پذیرد، پذیرش سهل تر برای تحقیق را نزد تصمیم گیرندگان به دنبال خواهد داشت.

از طرف دیگر سازمان آموزش و پرورش شهر تهران به علت حساسیت و وسعت خدمات خود، و هم چنین مسائل و مشکلاتی که محققان و پژوهشگران به آن اقرار میکنند نیاز به بازنگری و بازسازی سازمان دارد. بنابراین این با عنایت به موارد یاد شده این سوال قابل طرح است که **حمایت مدیران به چه میزان بر اجرای**

موفق پروژه های مهندسی مجدد تاثیر گذار است؟ بررسی این امر موجب میشود که مشکلات سازمانی آموزش و پرورش شهر تهران از دیدگاه های مدیران و کارشناسان آن سازمان مورد مطالعه قرار گیرد و راه های پویا کردن آموزش و پرورش شهر تهران از طرف محققان مورد بررسی قرار گیرد و عدم توجه به این مسئله موجب نادیده گرفتن مشکلات سازمان یاد شده میباشد.

اهمیت و ضرورت تحقیق:

۱. تغییرات روزافزون فناوری، و نیاز به روش های جدید سازمانی جهت تسهیل و بهبود روش های آموزشی در آموزش و پرورش.
۲. لازمه تغییرات اساسی در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران به دلیل قدیمی بودن روش های جاری.
۳. صرفه جویی در هزینه های وقت گیر جاری.

۴. سرعت بیشتر در پاسخگویی به مشتریان (سیستم آموزش کشور).
۵. ایجاد فرهنگ پذیرش تغییرات اساسی جهت بهبود و تسهیل فرایندها در مدیران سازمان.
۶. از بین بردن فرهنگ رایج سازمانی (که ورود سیستم های جدید را عامل از بین رفت ثبات شغلی می دانند) بوسیله آگاهی مناسب از موضوع .
۷. لزوم ارایه یادگیری مشارکتی مدیران.

اهداف تحقیق:

یکی از جمله دغدغه‌ها و مشکلات در برنامه‌های توسعه در هر کشور، شناخت ابزار و تکنیک های جدید مدیریتی و نحوه کاربرد این ابزارهاست. [۱۸]

در هزاره سوم که «عصر اطلاعات» نام نهاده‌اند اطلاعات از طریق ابزارهای مختلف ارتباطی در دنیا جابه‌جا شده و هم چنان بر حجم آن افزوده می شود ، که این تغییرات سریع و وسیع موجب ایجاد فعالیت ها مشاغل و ارتباطات جدید می گردد. [۲۳] ابزارهایی که تا به حال در این راستا مورد استفاده قرار می گرفت جوابگوی این حجم اطلاعات و خواسته های بشر نمی باشد. بشر هم زمان با این تغییرات در تکنیک های مورد استفاده خود نیز، تغییرات زیادی داده ؛ اما در برخی موارد به علت کند بودن، سازمان ها همگام با رشد اطلاعاتی و مطالبات مشتریان خود رشد نمی کند. به همین دلیل دیگر نمی توان از تکنیک های رایج استفاده کرد و نیاز به یک جراحی عظیم است تا این شکاف ایجاد شده را پوشش داد. [۲۱]

پیترسنج^۲ یکی از دانشمندان بزرگ در زمینه مدیریت و نویسنده کتاب پنج فرمان می گوید:

« کسانی که قادر به یادآوری تجربیات گذشته نیستند و یا از تجربیات گذشته درس نمی گیرند ممکن است بار دیگر با همان مشکلات مواجه شوند.».

مدیریت صحیح فرآیند اطمینان می دهد که تلاش های مهندسی مجدد در مؤثرترین سبک به کار گرفته خواهند شد. قابل توجه ترین کارهای مدیریتی که در این رابطه به طور مستقیم بر موفقیت بکارگیری مهندسی مجدد تأثیر می گذارد، تعهد و حمایت های مدیریت عالی، پیشروی در اجرای فرآیند جدید و مدیریت مؤثر ریسک می باشد. مشکلات مدیریتی به دودسته تقسیم می شوند:

۱- مشکلات مرتبط با تعهد، حمایت و رهبری

۲- مشکلات مرتبط با ضمانت و جلوداری. [۱۳]

مدل تحلیلی تحقیق:

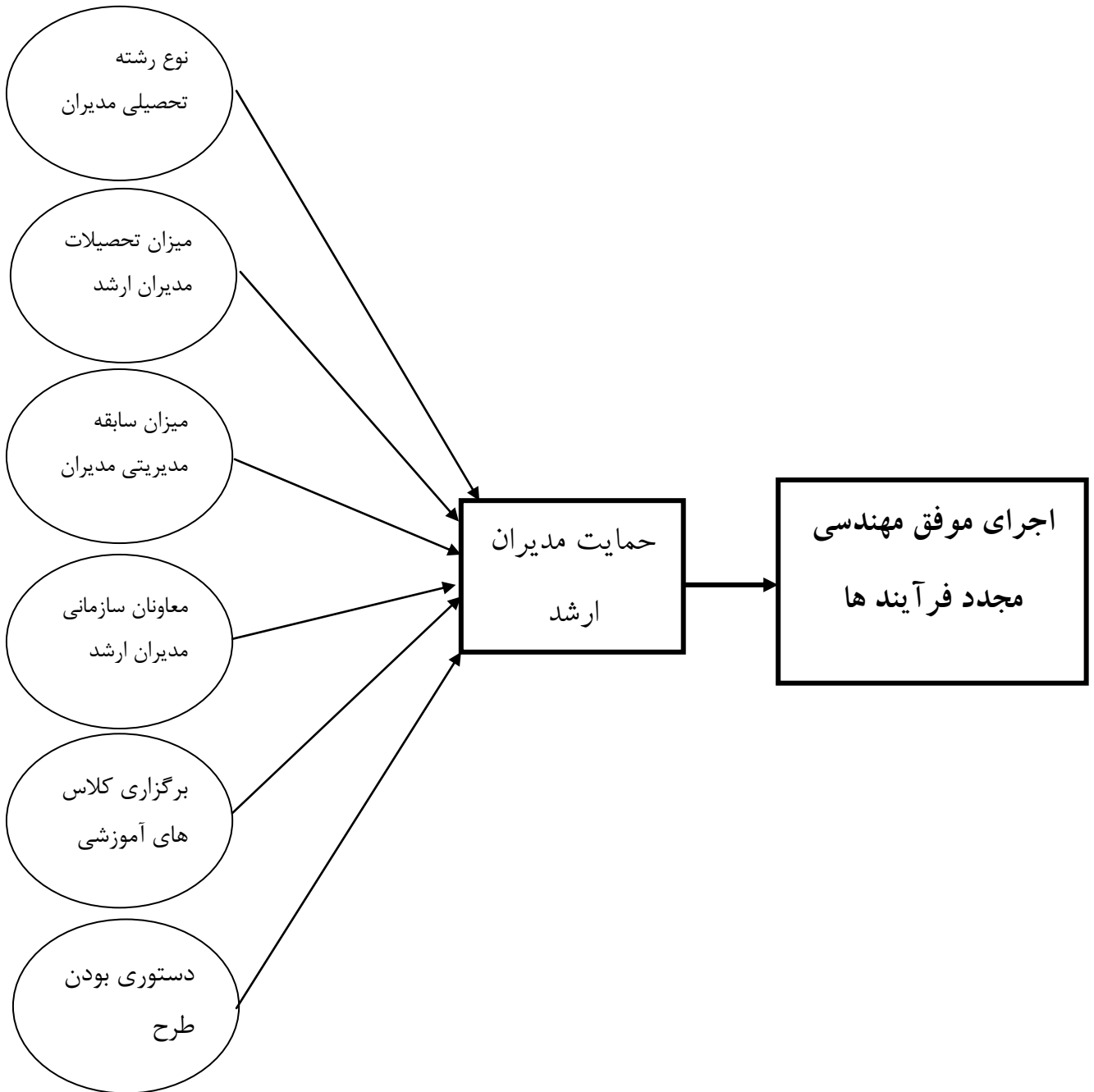
تعریف متغیر: متغیر مشخصه یک عنصر پدیده موجود زنده و یا هر چیزی است که قابلیت تغییر داشته و می تواند مقادیر مختلفی را بپذیرد. آن چه اهمیت دارد و باید در هر تحقیق دقت شود آن است که ما متغیرهای خاص خواهیم داشت و این گونه نخواهد بود که همه آن چه در یک مطالعه به عنوان متغیر حضور دارند برای تحقیق نامطلوب است. از سوی دیگر نوع متغیر علی رغم مشابه بودن عنوان از یک مطالعه به مطالعه دیگر ممکن است متفاوت باشد. [۱۱]

چنان چه اهداف تحقیق مدنظر قرار گیرند دو گونه متغیر خواهیم داشت:

- متغیر مستقل: آن متغیری است که محقق تأثیر آن را بر سایر متغیرها مورد سنجش قرار می دهد.
- متغیر وابسته: آن متغیری است که متغیر مستقل بر روی آن اثر می کنند. [۲۷]

متغیر مستقل: عامل حمایت مدیریت ارشد سازمان

متغیر وابسته: پذیرش مهندسی مجدد در سازمان (آموزش و پرورش شهر تهران)



فرضیه تحقیق:

قدرت تصور در انسان یکی از ویژگیهای مهم می باشد این قدرت به فرد امکان می دهد تا در مورد موضوعات مختلف بیندیشد، حدس بزند، تصویر ذهنی ایجاد کند و راه حل های مختلف پیشنه اد کند. از این رو

می توان فرضیه تحقیق را یک حدس علمی یا پیش داوری دانست که به وسیله جمع آوری حقایقی که منجر به قبولی یا رد آن فرضیه می شود مورد آزمایش قرار می گیرد. [۲۷]

به عبارت دیگر فرضیه را راه حل پیشنهادی محقق برای مساله تحقیق و یا نتیجه تحقیق دانسته اند. نخستین گام در انجام و طراحی یک تحقیق، مشخص نمودن حدس و پیش بینی ای است که تحقیق جهت آزمون کردن آن طراحی و برنامه ریزی شده است. این نوع حدس و پیش بینی به عنوان فرضیه تحقیق شناخته می شود. بنابراین فرضیه تحقیق همواره در مقابل فرضیه صفر که دلالت بر عدم وجود تغییرات واقعی در یک متغیر دارد تشکیل می گردد، یعنی فرضیه صفر هر نتیجه ای از تحقیق را مربوط به نوسانات تصادفی که حاصل تغییرات نمونه گیری است، می داند که احتمال هر چند کوچک همواره وجود دارد. [۲۶]

یک فرضیه تحقیق عبارتست از پیشگویی و حدس درباره ارتباط بین دو یا چند متغیر، که در این پژوهش بررسی میزان تاثیر یک متغیر بر روی یک متغیر می باشد و همچنین فرضیه یک دامنه بوده چرا که جهت گیری محقق در نوع تفاوت بیان می گردد. [۲۵]

روش تحقیق:

پایه هر علمی روش شناخت آن است و اعتبار و ارزش قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم به کار می رود. پژوهش حاضر از سویی، نوعی از تحقیقات میدانی است و از سوی دیگر، توصیفی است. مطالعات میدانی، بررسی های علمی غیر آزمایشی هستند که هدفشان کشف روابط و تعامل بین متغیرهای واقعی است. به طور کلی می توان گفت هر مطالعه علمی بزرگ یا کوچکی که روابط را به صورت نظام یافته دنبال کنند، فرضیه ها را بیازمایند، غیر آزمایشی باشند و در شرایط زندگی واقعی مانند جوامع علمی، مدارس، کارخانه ها، سازمانها و موسسات اجرا گردد، مطالعه میدانی تلقی می شود. از سوی دیگر این مطالعه از آن جهت توصیفی است که به شرح و بسط پدیده های مورد بررسی می پردازد و از زوایای مختلفی آن را توصیف و تشریح می نماید و بدون درستی در متغیرها به آنچه در میدان تحقیق وجود دارد پرداخته و آن را گزارش می کند. [۱] مطالعه توصیفی در کمک به تفکر نظام گرا، شناخت ویژگی های یک گروه در موقعیت مورد علاقه و کمک به اخذ تصمیم های خاص می تواند مفید واقع گردد. ضمناً چون از نتایج تحقیق مورد نظر می توان در سازمان آموزش و پرورش تهران استفاده کرد می توان گفت که نوع تحقیق بر مبنای هدف کاربردی است. تحقیقات کاربردی تحقیقاتی هستند که نظریه و اصول و فونونی را که در تحقیقات پایه تدوین می شوند را

برای حل مسائل اجرایی و واقعی به کار می گیرد. به عبارت دیگر هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج یافته ها برای حل مسایل موجود در سازمان به تحقیق می پردازیم، آن تحقیق را کاربردی می نامیم [۲۲]

ابزار گردآوری داده ها (اطلاعات):

ابزار گردآوری داده ها راهی است برای جمع آوری داده های مورد نظر از نمونه آماری که مقدمه تجزیه و تحلیل های آماری و تبدیل آنها به اطلاعات مورد نیاز است. برای گردآوری داده ها ابزارهای گوناگونی وجود دارد. از آنجائی که تحقیق حاضر از نوع تحقیقات میدانی است، رایج ترین ابزار گردآوری اطلاعات در این نوع تحقیقات پرسش نامه است. لذا ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسش نامه می باشد که در پیوست تحقیق آمده است. پرسش نامه تحقیق شامل ۲۶ سوال می باشد از ۲۶ سوال موجود ۳ سوال مربوط به تاثیر میزان تحصیلات مدیران، ۴ سوال مربوط به نوع رشته تحصیلی مدیران در سازمان آموزش و پرورش ۵ سوال درباره سابقه مدیریتی مدیران و میزان تاثیر آن بر پذیرش مهندس مجدد، ۴ سوال مربوط به تاثیر معاونان سازمان در تصمیمات مدیران خود، ۵ سوال مربوط به برگزاری کلاس های آموزشی و تاثیر آن بر تغییر نگرش مدیران، ۵ سوال نیز مربوط به دستوری بودن طرح و تاثیر آن بر اجرای موفق طرح می باشد.

| ردیف | فاکتور | سوالات |
|------|--|--------------------------|
| ۱ | میزان تحصیلات مدیران ارشد | ۱ و ۷ و ۱۸ و ۱۹ |
| ۲ | نوع رشته تحصیلی مدیران سازمان | ۵ و ۶ و ۱۲ و ۱۳ |
| ۳ | میزان سابقه مدیریتی | ۲ و ۴ و ۸ و ۱۷ و ۲۰ و ۲۵ |
| ۴ | تاثیر معاونان سازمانی مدیران ارشد بر نوع نگرش مدیران | ۱۱ و ۱۴ و ۲۲ |
| ۵ | تاثیر برگزاری کلاس های آموزشی | ۹ و ۱۶ و ۲۱ و ۲۳ |
| ۶ | دستوری بودن طرح | ۳ و ۱۵ و ۲۴ و ۲۶ |

روایی ابزار اندازه گیری:

در مورد روایی ابزار تحقیق تعاریف گوناگونی ارائه شده است از قبیل:

- روایی دارای ابعاد گوناگونی است. روایی محتوا اطمینان می دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش های مناسب برای اندازه گیری مفهوم مورد سنجش در بردارد هر قدر عناصر مقیاس گسترده تر و قلمرو مفهوم مورد سنجش را بیشتر در بر گیرند، روایی محتوا بیشتر خواهد بود. به بیان دیگر روایی محتوا نشان می دهد که ابزار عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته اند. [صائبی]
- روایی ابزار اندازه گیری از آن جهت اهمیت دارد که به اندازه گیر های دقیق می تواند بر اعتبار تحقیق و نتایج حاصله بیافزاید. به همین ترتیب اگر ابزار اندازه گیری روایی نداشته باشد، با اندازه گیری های نامناسب می تواند تحقیق را بی ارزش و ناروا سازد.
- ابزار مورد استفاده در این تحقیق بنا به دلایل زیر از روایی مناسبی برخوردار می باشد.
- سوالات پرسش نامه بر اساس سوالات اصلی تحقیق طرح شده است.
- روایی پرسش نامه به تایید اساتید مشاور و راهنما رسیده است.
- برای تعیین روایی پرسش نامه از نظرات تعدادی از صاحب نظران استفاده شده و درجه توافق آنها در خصوص روایی پرسش نامه بالا بوده است.

پایایی ابزار اندازه گیری:

در بیان پایایی ابزار نیز تعارف گوناگونی ارائه شده است از قبیل:

- توانایی ابزار پایایی خود در طول زمان حاکی از پایانی آن و تغییر پذیری اندک آن می باشد. این توانایی گویای برارزش ابزار است چرا که هر زمان اندازه گیری صورت گیرد، نتایج پایدار به دست می آید. برای آزمون پایایی دو راه وجود دارد ضریب باز آزمایی و اعتبار آزمون های موازی صائبی []

پایایی به این معنی است که ابزار پژوهش با چه دقتی صفت مورد نظر را اندازه گیری می کند و نتایج تا چه میزان دارای ثبات و پایایی است. به این منظور اگر یک ویژگی را تحت شرایط یکسان و مشابه چند بار اندازه گیری کنیم، باید نتایج مشابه و یکسان باشد. به منظور دستیابی به اعتبار پرسش نامه پس از توزیع ۳۰ پرسش نامه اول برای سنجش اعتبار پرسش نامه های تهیه شده از آزمون ضریب آلفای کرانباخ استفاده شده است، که نتایج حاصله از ضریب آلفای کرانباخ برای پرسش نامه ها به صورت جدول زیر می باشد. مقادیر جدول مذکور نشان می دهد، که اعتبار پرسش نامه برای انجام تحقیق قابل قبول است.

محاسبه آلفای کرانباخ در هر کدام از متغیرها

| ردیف | متغیرها | مقدار آلفای کرانباخ |
|------|---|---------------------|
| ۱ | تحصیلات مدیران | ٪۸۲ |
| ۲ | رشته تحصیلی مدیران | ٪۷۶ |
| ۳ | سابقه مدیریتی مدیران | ٪۸۱ |
| ۴ | تاثیر معاونان سازمان در تصمیم گیری مدیران | ٪۸۹ |
| ۵ | کلاس های آموزشی | ٪۷۸ |
| ۶ | دستوری بودن طرح | ٪۷۷ |

محاسبه آلفای کرانباخ در هر کدام از ابعاد