

اصول سرپرستی

حوزه سرپرستی یکی از چالش برانگیزترین حوزه های مدیریتی است ، زیرا سرپرست باید بامدیران و روسای بالاتر از یک طرف و باکارکنان زیردست از طرف دیگر ارتباط برقرار می کند.

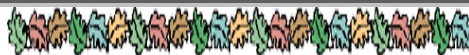
درمدیریت : سرپرست به کسی گفته می شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران رابه عهده دارد و ازطریق برقراری ارتباط ، فعالیت های سازمان را به وسیله زیردستان خودانجام می دهد.

سه نوع سطح مدیریتی وجود دارد :

➤ مدیران عالی : کسانی که به اهداف ، خط مشی ها و راهبردهای کلان می پردازند. مانندوزیران ، مدیران ارشد که عامل سازمان های بزرگ هستند

➤ مدیران میانی : کسانی که یک رده پائین تر ازمدیران ارشد هستند ، این مدیران پل ارتباطی بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی هستند. آنها راهبردها و خط مشی هارابه برنامه ها و اهداف کوتاه مدت تبدیل می کنند و برای اجرا در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند. مانند : مدیران شرکت ها

➤ مدیران عملیاتی یا سرپرستان : درپائین ترین سطح مدیریتی هستند و به طور مستقیم باکارکنان درارتباط هستند . آنها برنامه های عملیاتی و کوتاه مدت خود را تنظیم می کنند. آنها بیشتر وقت خود را باکارکنان برای راهنمایی کاری می گذرانند.



وظایف سرپرستی شامل :

الف) برنامه ریزی = یکی از مهم ترین وظایف سرپرستی است.

برنامه ریزی یعنی  پیش بینی ، تدوین برنامه ها و اقدامات لازم برای رسیدن به اهداف مورد نظر است.

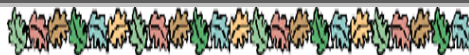
در فرآیند برنامه ریزی : ابتداء مسئله ای تعریف می شود سپس وضعیت فعلی را در برابر اهداف بررسی می شود و برای پیدا کردن راه عملی و کاربردی می پردازند و بعد از آن  برنامه به اجرا درمی آید و آنگاه نتایج بدست آمده مورد ارزیابی قرار می گیرد.

برنامه ریزی ممکن است : بلند مدت ، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد.

که در هر مورد باید به مسائل مالی ، بازاریابی ، نیروی انسانی ، مسائل تولید و فروش توجه شود.

انواع برنامه ریزی (یا برنامه ها)

- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| - مقاصد و یا ماموریت ها | - اهداف |
| - خط مشی ها یا سیاست های کلی | - استراتژی یا راهبردها |
| - روش ها | - دستورات یا مقررات و آئین نامه ها |
| - بودجه ها | - برنامه ها و طرح ها |



ویژگی های یک برنامه خوب ☘

- هدف های برنامه باید روشن ، مشخص و قابل فهم باشد.
- یک برنامه خوب باید ساده و جامع باشد.
- برنامه باید کاملاً متعادل و درعین حال قابل انعطاف باشد
- هر برنامه باید دارای محدودیت های زمانی باشد . دوره زمانی باید مناسب و در حد معقول ثابت باشد.
- برنامه باید با همکاری کارکنان تهیه و قابل اجرا باشد.
- ویژگی وحدت برنامه ریزی از سوی مدیران مختلف در زمان های گوناگون تاکید شده است .

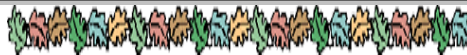
(ب) سازماندهی =  بعد از تعیین اهداف و فعالیت های سازمان ، که باید توانایی انجام و دستیابی به اهداف را داشته باشد .

پس سازماندهی رسیدن و موفقیت برای کسب هدف معین را میسر می کند. بنابراین باید ساختار را ایجاد کرد تا براساس آن ارتباط بین مشاغل و واحدها ، حدود اختیارات شاغلین و..... را طراحی نماید.

سازماندهی عبارتست از : شناسایی و گروه بندی فعالیت ها ، تعیین اختیارات و مسئولیت های شاغلین ، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت های سازمان . مدیران با توجه به شرایط و عوامل مختلف و بر مبنای اعتقادات و ارزش های شخصی ، از چارچوب سازمانی متفاوتی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده استفاده می کنند.

این چارچوب ها عبارتند از :

(۱) سازماندهی بر مبنای تعداد و یا شمار افراد باید

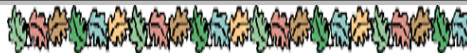


- ۲) سازماندهی براساس زمان
- ۳) سازماندهی براساس وظیفه یا تخصص
- ۴) سازماندهی براساس مناطق جغرافیایی
- ۵) سازماندهی براساس مشتری (یا رباب رجوع)
- ۶) سازماندهی براساس محصول تولیدی و یا ارائه خدمات
- ۷) سازماندهی براساس بازار فروش و یا ارائه
- ۸) سازماندهی براساس پروژه های مورد نظر
- ۹) سازماندهی ماتریسی
- ۱۰) سازماندهی هسته ای

انواع ساختارهای سازمانی : (۱) ساده (۲) بورکراسی (۳) ماتریسی

۱) ساختار ساده کاملاً تخت است حیطة کنترل آ» زیاد ، رسمیت کم ، تمرکز زیاد ، پیچیدگی روابط کم ، این ساختار در سازمان هایی که تعداد نفرات کم است و یا کار خاصی را انجام می دهند کاربرد دارد . مثل کارگاه سفال گری ، یا آتلیه نقاشی و آتلیه عکاسی ، و..... البته هنگامی که سازمان های بزرگتر با بحران مواجه می شوند برای مقابله با بحران و هدایت اثربخش تر سازماندهی شکل ساده به خود می گیرد.

۲) ساختار بورکراسی استاندارد سازی همه امورات ، وجود واحدهای تخصصی و حرفه ای با تمرکز بالا و رسمیت زیاد بنابراین سطح کنترل کم و روابط پیچیده است (مزایای آن این است که : راندمان کار بالا و استاندارد سازی شده است - روابط تعریف شده و معین هستند. قابلیت استفاده از مدیران تازه کار در دردهای میانی و پائین میسر است . و معایب آن : بهینه سازی بخشی صورت می گیرد و اهداف سازمانی تحت الشعاع اهداف هر قسمت قرار می گیرد. همچنین سردرگمی هنگام برخورد با مسائل تعریف



نشده وارجاع کاربه رده بالاتر پیش می آید.) البته امروزه سازمان ها به بورکراسی حرفه ای باساختار بخشی روی آورده اند . ساختارهایی که بابورکراسی های کوچک ومحول کردن به ماموریت های مورد نظر به آنها ونتیجه خواستن از آنها شکل می گیرد.
(۳) ساختار ماتریسی دارای دو گونه گروه بندی هستند .:

* گروه بندی وظیفه ای که تجميع متخصصان دریک گروه مانند بورکراسی ساختار می یابند.

* گروه بندی پروژه ای که جمع شدن افراد باتخصص های گوناگون برای انجام دادن یک پروژه وبرنامه خاص تحت مدیریت پروژه است .

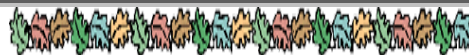
(مزایای این ساختار این است که : هنگام انجام پروژه منابع مورد نیاز به آسانی وهماهنگ دردسترس مدیرپروژه قراردادارد ومسائل پیچیده وچند بعدی به راحتی قابل حل هستند وهم به علت ایجاد کانال های افقی بین بخش ها معایب بورکراسی تعدیل پیدا می کند. از معایب این ساختار این است که : به علت ابهام درنقش ، فرد دچار تعارض وتنش می شود، هرفرد باید به دونفر گزارش بدهد که گاهی دچار سردرگمی می شود.)

ج) هدایت ورهبری =  هدایت ورهبری ازوظایف مهم سرپرست است که شامل سه بحث : رهبری ، انگیزش و ارتباطات می باشد . البته یک رهبر اثربخش می تواند بااستفاده ازحداکثر توان خدمات کارکنان برای رسیدن به اهداف سرپرست وسازمان خواهدشد.

۱- رهبری = فرآیند نفوذ دردو یاچند نفرکه مورد پسند رهبرعمل می نماید رارهبری گویند

ازچند طریق اعمال نفوذ وقدرت رهبری اعمال می شود.

 قدرت جایگاه قانونی (یامقام)



که از این سه قدرت " اقتدار سازمان رسمی

قدرت تنبیه

" بدست می آید.

قدرت تشویق

و این دو قدرت بستگی به اقتدار شخصی مدیر یا سرپرست

قدرت تخصیص

می باشد.

قدرت مرجعیت

ویژگی های رهبر :

اعتماد به نفس و اراده قوی

هوش و قدرت فکری بالا

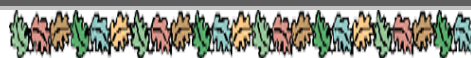
اخلاق اجتماعی بالا

برتری طلبی یا تفوق

۱- انگیزش = حالتی درونی است که انسان را به انجام یک سری فعالیت وامی دارد.

داشتن انگیزه ، کارکنان را برای انجام وظایف و هم سویی اهداف فردی و یا اهداف گروهی
 یاسازمانی که نقش اساسی رادرپیشبرد شرکت یاسازمان به عهده دارند آماده و برمی
 انگیزاند.

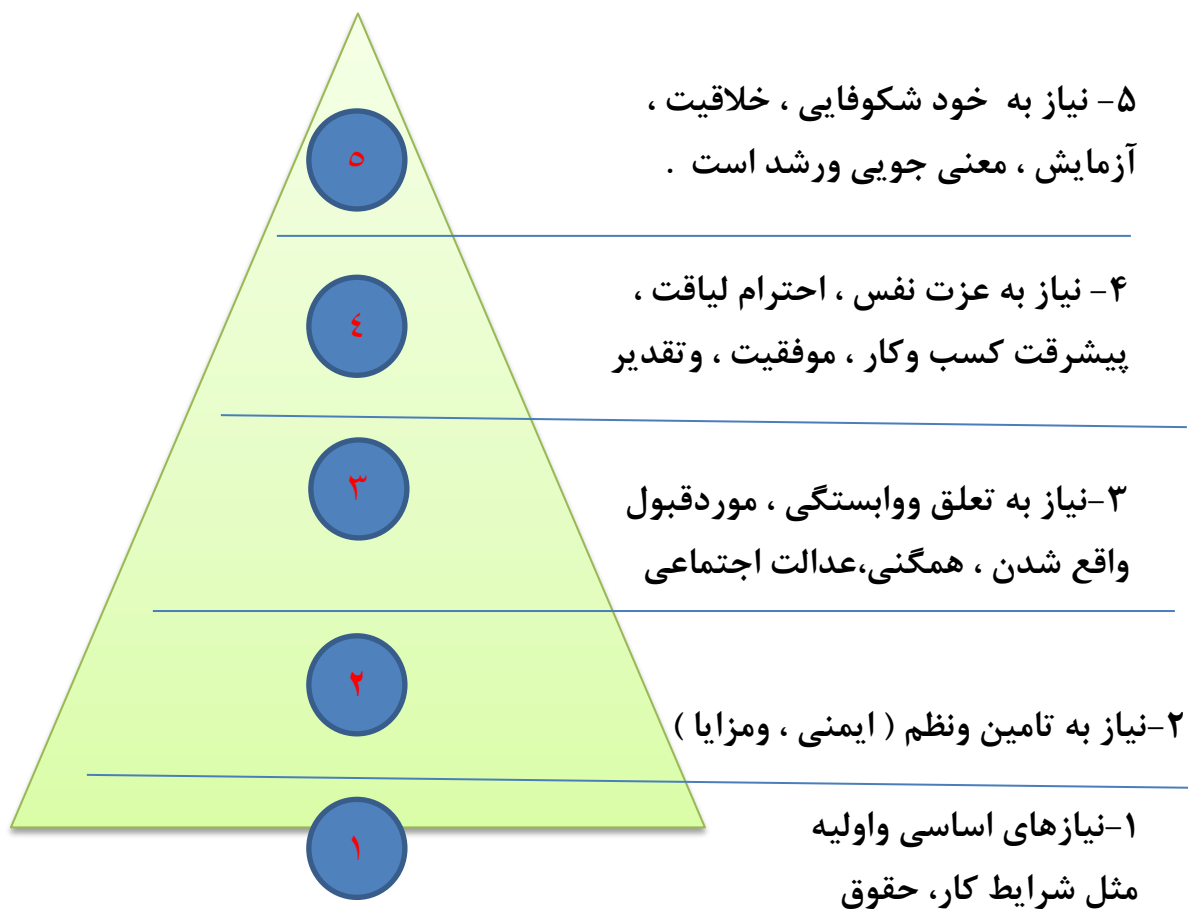
درنخستین نظریات دانشمندان معتقد بودند که انگیزش مبتنی برانگیزش های مادی
 نباشده ، ولی بعدها ازطریق آزمایشات به این نکته پی بردند که ارضای نیاز اجتماعی ،

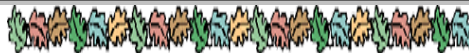


احترام به کارکنان ، مشاوره و مشارکت آنها در تصمیم گیری موجب انگیزه بیشتر و اثر بخشی در رسیدن به اهداف خواهد شد.

نظریه های انگیزش =

① نظریه براساس پنج دسته نیاز : دکتر آبراهام مزلو پنج دسته نیاز را برشمرد که از نیازهای اساسی و اولیه در قاعده (پائین) هرم و تا نیازهای خود شکوفانی در بالای هرم ختم می شود.





، احتیاجات فیزیولوژیکی ، فراغت

② تئوری X و تئوری Y - داگلاس مک گرگور : دودیدگاه متمایز از انسان را ارائه نمود یک دیدگاه منفی که آنرا تئوری X نامید. = او معتقد بود کارکنان به طور فطری کار را دوست ندارند و از انجام آن اجتناب می ورزند. و دیدگاه دوم یک دیدگاه مثبت که آنرا تئوری Y نامید ، او معتقد بود کارکنان باهدف اند و خودکنترل و متعهد هستند و کار را امری طبیعی دانسته و آنرا مانند تفریح و بازی می پندارند.

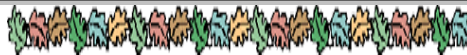
③ تئوری بهداشت انگیزش : - بوسیله روانشناسی بنام فردریک هرزبرگ : ارائه شد او عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشت نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید.

④ تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه - دیوید مک گللند و تعدادی از پژوهشگران : سه عامل انگیزشی را مطرح نمود

- نیاز به کسب موفقیت
- نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
- نیاز به ایجاد دوستی

⑤ نظریه تعیین هدف : که قصد یا اراده فرد یا سازمان را به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب می آورد.

⑥ نظریه تقویت رفتار : که نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است ، در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل بیرونی (محیطی) توجه می کند و در این تئوری بحث قانون علت و معلولی وجود دارد.



⑦ نظریه برابری : کارکنان و اعضاء سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند. و سه مرجع برای مقایسه در نظر می گیرند. دیگران ، سیستم ، و خود

در این صورت افراد بین چیزهایی (مثل داده ها و ستاده ها) در مقایسه با دیگران ، نوعی ظلم و نابرابری مشا هده می کنند . پس دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود که عدالت و انصاف را طلب می کند.

⑧ نظریه انتظار - ویکتور روم : یکی از پذیرفته ترین توجیهات را درباره انگیزش بیان نمود زیرا این نظریه شامل سه مرحله است ::

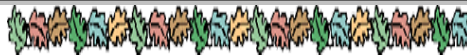
(۱) متغیر : اهمیت (۲) متغیر : رابطه بین عملکرد و پاداش (۳) متغیر بین تلاش و عملکرد

۵- ارتباطات = ارتباطات فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام آنرا معنی و دریافت می نمایند.

فرآیند ارتباطات یکی از ارکان موثر مدیریت و از وظایف سرپرست است . در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه های آنان ، توفیق در سرپرستی ، برای انجام وظایف و در نهایت رهبری موفق را موجب می شود. ریشه بسیاری از مشکلات افراد ، در سازمان ها و اجتماع رami توان کمبود ارتباطات موثر دانست . نقش سیستم

ارتباطی و به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی می تواند مشکلات خاصی را برای سازمان ها در برداشته باشد پس باید گفت که ارتباط موثر برای سرپرستان به دلایل زیر است :

➤ الف) ارتباط ، فرآیندی است که وظایف برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و رهبری ، و کنترل توسط آن انجام می شود.



➤ (ب) ارتباط ، فعالیتی است که مدیران جهت هما هنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

ادوین امری و همکارانش در کتاب مقدمه ای بر ارتباطات جمعی دونوع ارتباط را برشمردند :

❖ ارتباط درون فردی : که ازطریق آن شخص باخودش ارتباط برقرار می کند .

❖ ارتباط میان فردی که شخص حداقل بایک فرد دیگر ارتباط برقرار می کند.

عناصر فرآیند ارتباطی : شش عنصریکه در فرآیند ارتباطی وجود دارد عبارتند از :

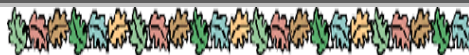
➤ فرستنده پیام = فردی که فکر واندیشه خودرا طوری پیام راانتقال می دهد که گیرنده پیام آن رادرک کند. مثلاً: " به زبانی که گیرنده پیام آنرا درک کند.

➤ ارسال پیام = فرستنده پیام اطلاعات راازطریق کانال پیام خودرا به گیرنده منتقل می نماید. که می تواند به صورت شفاهی یاکتبی باشد مانند یادداشت ، نامه ، رایانه ، تلفن ، دور نگار (فاکس) ، تلویزیون ، رادیو ، روزنامه و..... پیام راارسال کند.

➤ دریافت کننده پیام (گیرنده پیام) = دریافت کننده پیام باید آمادگی وظرفیت دریافت پیام ودرک اندیشه پیامی که ازطریق فرستنده پیام دریافت نموده راداشته باشد.

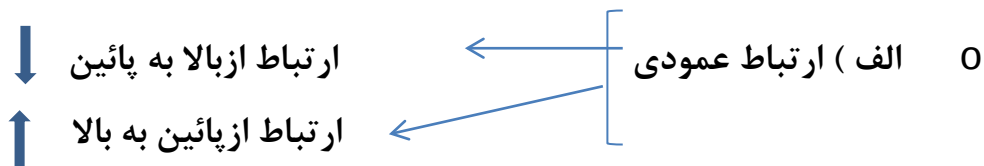
➤ رمزگذاری ورمزخوانی = گاهی پیام ها به صورت رمز (بصورت واژگان ، نشانه ها و اشارات وغیره) فرستاده می شود.

➤ موانع ارتباطی = ممکن است مسائلی مانند وسعت سازمان ، بعد مسافت ، تخصصی بودن پیام ها ، فرهنگ ها وزبان های مختلف ، اختلاف سطح تحصیلات ورتبه های سازمانی موجب شود پیام آن طور که مدنظر فرستنده است به گیرنده انتقال پیدا نکند.



➤ بازخورد = زمانی می توان از دریافت و درک درست یک پیام به گیرنده مطمئن شد که این روند توسط بازخورد تأیید شود. (به این معنی که گیرنده پیام پاسخ لازم را در مورد پیام دریافتی آن طور که مدنظر فرستنده است را بدهد.

انواع ارتباطات : ارتباطات می تواند با جریان های متفاوتی صورت گیرد. که عبارتند از :



ب (ارتباط متقاطع و ارتباط اریب



چند نمونه از شیوه های ارتباطی =

* ارتباط ارادی و غیر ارادی = ارتباط با طرح قبلی و یا بدون طرح و برنامه

ریزی

* ارتباط رسمی و غیر رسمی = ارتباط رسمی که در سطح وسیع و در محیط های

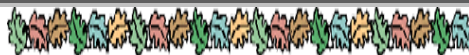
رسمی صورت می گیرد ولی ارتباط غیر رسمی بین دو نفر و یا دو گروه به طور عادی و دوستانه اتفاق می افتد.

* ارتباط کلامی و غیر کلامی = ارتباط کلامی گفتگوی فردی با فرد دیگر است

و ارتباط غیر کلامی پیام به صورت علائم و رمزهای غیر کلامی مثل حرکت دست ، چشم ، رنگ ، صدا و غیره ... انتقال می یابد. مثل نشانه ها و علائم راهنمایی و رانندگی .

* ارتباط مستقیم و غیر مستقیم = ارتباط مستقیم که ارتباط بدون واسطه میان

فرستنده و گیرنده برقرار شود. مثل (ارتباط چهره به چهره) اما ارتباط غیر مستقیم (یا با واسطه) چهره به چهره نیست و جنبه شخصی ندارد . مانند : رابطه بین نگارنده

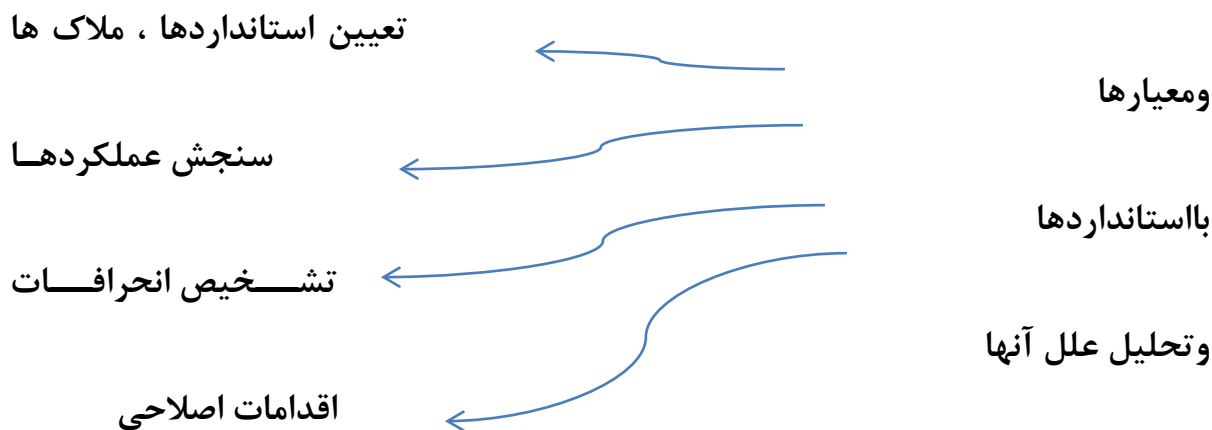


و خوانندگان یک کتاب ویایپیامی که توسط معاون یازیردستان رئیس به کارکنان می رسد.

* ارتباط یک سویه و دوسویه =  وقتی انتقال پیام از فرستنده شروع وبه گیرنده ختم پیدا کند (زمانی که گیرنده هیچ واکنشی از مفهوم پیامی که دریافت کرده نشان ندهد). ارتباط یک سویه (یکطرفه ویایک جانبه) گویند . مثل ارتباط از طریق روزنامه ، تلویزیون ، رادیو و..... غیره و ارتباط دوسویه (دوطرفه ویادوجانبه) ارتباطی است که به طور متناوب فرستنده و گیرنده در جریان ارتباط قرار می گیرند مانند ارتباط مستقیم دانشجویان واستاد در کلاس درس .

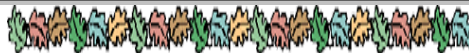
* **کنترل ونظارت** = یکی دیگر از وظایف مهم مدیران و سرپرستان در هر رده وسطی کنترل ونظارت است تابتواند از انحرافات جلوگیری نماید.

فرآیند کنترل از چهار مرحله تشکیل شده است . :



مثل برنامه ریزی بودجه _ مثل حسابرسی - مثل بررسی وکنترل بهره برداری در صنایع
- مثل کنترل سودوزیان کارگاه های صنایع دستی - مثل کنترل سود وزیان در کارگاه های هنرستان ها زیر شاخه گرافیک و هنر





کنترل و نظارت = کارمند یابی و به کارگیری کارکنان (تأمین

نیروی انسانی)

جذب و پرورش و به کارگیری نیروهای انسانی، برابر اهداف مورد نظر یکی از مهم ترین وظایف سرپرستان (مدیران) است. هرمدیری بر مبنای نیازهای مهارتی حیطه کاری خود می تواند نسبت به انتخاب کارکنان و نیروی انسانی اقدام نماید.

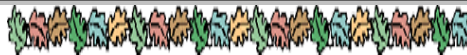
که البته می توان این مهارت ها را به چهار دسته اصلی تقسیم کنیم ::

☞ مهارت های فنی = کارکنانی که آگاهی و دانش کافی در خصوص چیزهایی چون ماشین آلات و تجهیزات، فرآیندها و روش های تولید را داشته باشد. مانند: راننده ها، مهندسین، تکنسین ها و.....

☞ مهارت های ارتباطی = کارکنانی که آگاهی و دانش کافی از رفتارهای انسانی داشته و توانایی لازم در برقراری ارتباط و کار با دیگران و ارگان های مختلف را داشته باشد مانند تبلیغات، روابط عمومی، و.....

☞ مهارت های اداری = کارکنانی که آگاهی و دانش از سازمان و نحوه کار سازمانی (مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل و نظارت) را داشته باشند.

☞ مهارت های تصمیم گیری و حل مشکل = که به توانایی فرد در تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری هدفمند ارتباط پیدا می کند.



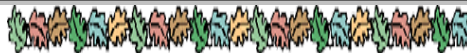
مکاتب و نظریه های مدیریت : طی قرون گذشته روش های مختلفی ، برای دستیابی به شیوه مدیریت اثربخش مطرح گردیده که هریک از آنها دارای ویژگی و سودمندی های خاص خود است که در مدیریت به آن مکتب یا نظریه و یا تئوری گفته می شود .

📖 بایپدایش صنایع و سازمان های صنعتی پیدایش مکتب مدیریت علمی توسط تیلور و طرح عقاید جدید در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی ، موجب تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در مدیریت علمی ، سرپرست وظایفی چون مطالعه دقیق شغل یا مشاغل را به طریق علمی انجام می دهد و در روش های مناسب انجام کار و اطمینان از این که کارکنان روش های دیکته شده را به خوبی انجام می دهند مدیریت می کند. مثلاً هر کسی یک کار را یاد بگیرد و در آن تخصص پیدا کند .

📖 مدیریت روابط انسانی = این مکتب به سرپرستان توصیه می کند که به نیازهای کارکنان از بعد یا جنبه انسانی نگاه کند. و تعیین روش های انسانی انجام کار و همچنین رعایت عدالت در کار و ارتباط با کارکنان و رفع نیازهای شخصی کارکنان در حدامکان با هماهنگی نمودن نیازهای افراد در سازمان تلاش می کند . (مثلاً : اگر رفتار سرپرست با کارکنان خوب باشد و توجه کافی به آنان بنماید ، بنابراین کارکنان عملکرد مطلوب تر و بیشتری از خود بروز می دهند.

📖 مدیریت اقتضایی = سرپرست به تکنیک ها و فلسفه انجام کار با توجه به شرایط کار نگاه می کند، به همین علت در جایی به شیوه مدیریت علمی یعنی به کمک تحلیل سیستمی مشاغل و اجرای مقررات و روش های مفید کاری را به کار می برد و در جای دیگر از مدیریت روابط انسانی ، یعنی با دوستی و روابط غیر رسمی کار خود را پیش می برد.

📖 مدیریت مبتنی بر اصول کلی = در این نگرش برای اداره کردن امور سازمان باید از یک سلسله اصول کلی و عامل استفاده نمود، سرپرست وظایفی چون برنامه ریزی ، سازماندهی ،



هماهنگی ، ارتباطات ، هدایت ورهبری ، کنترل و نظارت رابه عهده دارد . بنابراین سرپرست باید روش ها و فنونی راتدوین واتخاذ کند که به درستی به این وظایف کلی دست پیدا کند.

تصمیم گیری :

به معنی برگزیدن یک راه مناسب از میان راه های مختلف دیگر پس می توان گفت که هیچ برنامه ای موجودیت پیدا نمی کند مگر آنکه تصمیمات لازم درزمینه ء تامین منابع ، جهت حرکت و نظایر آن اتخاذ گردد.

درواقع تصمیم گیری کاراصلی مدیران را تشکیل می دهد.

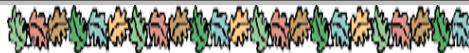
تعریف تصمیم گیری : فرآیند یافتن وانتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین است.

انواع مسائل و تصمیمات : مدیران درموقعیت ها وشرایط مختلف ، تصمیمات گوناگونی اتخاذ می کنند. تصمیمات سازمانی از نظر پیچیدگی متفاوت هستند :

تصمیمات برنامه ریزی شده
تصمیمات به دوصورت تقسیم شده اند :
تصمیمات برنامه ریزی نشده

تصمیمات برنامه ریزی شده : - تکراری وکاملاً مشخص هستند و برای حل مسائل مورد نظر روش ها و رویه های مشخصی دارند. برای مثال : تصمیم گیری برای تعیین میزان حقوق به کارمندان جدید ، مشکلی ندارد زیرا سازمانها دارای مقررات مدون برای پرداخت حقوق ودستمزد هستند.

تصمیمات برنامه ریزی نشده : - تازه وجدیده هستند، چندان مشخص نیستند ، برای حل مساله مورد نظر رویه یاروش مشخصی وجودندارد. یعنی این تصمیمات بامسائل غیرمعمول واستثنایی سروکار دارند .



بطور خلاصه تصمیمات غیربرنامه ای درموقعیت های غیر قالبی ، تازه ونامشخص کار ، دارای ماهیت (یا سرشت) ناهمیشگی هستند ، به کارگرفته می شوند.

❖ تصمیمات استراتژیک (یاراهبردی) : تصمیمات غیربرنامه ای هستند که نیاز به داوری های ذهنی دارند.

پس بین این دوطیف تصمیم گیری سه واژه وجود دارد

ارزیابی اهمیت یک تصمیم به پنج عامل بستگی دارد :

❧ اندازه و میزان تعهد : مانند برنامه ارزیابی و آموزش مدیریت ، برای ساخت یک کارخانه جدید.

❧❧ قابلیت انعطاف برنامه ها : (بعضی از برنامه هارامی توان به آسانی تغییر داد و بعضی دیگر به سختی تغییر پذیر هستند.

❧❧❧ درجه اطمینان و روشن بودن هدف ها و فرض ها : درجه اطمینان و روشن بودن هدف ها و فرض ها ، هر قدر هدف ها و فرض ها نامعلوم تر و بی اطمینانی بیشتر داشته باشند ، دشوارتر تصمیم گیری می شوند.

❧❧❧❧ قابلیت اندازه گیری متغیرها : در مواردی که هدف ها ، محدودیت ها و متغیرها قابل اندازه گیری باشند مانند قیمت گذاری یک فرآورده مصرفی تازه .

❧❧❧❧❧ اثر انسانی : در صورتی که یک تصمیم بر روی افراد اثر زیادی بگذارد.

✳ در هر حال ، به فرض تحقق مراحل یادشده ، مادام که سازماندهی مناسبی انجام نشود هیچ برنامه ای به مرحله اجرا در نمی آید.

