

نظارت یا کنترل کردن*

نوشته دکتر ابوالفضل صادقپور

که جهت کار به یکدیگر نیاز دارند. زیرا بدون هدف و برنامه کنترل امکان پذیر نخواهد بود و هر فردی از بالا تا پایین که کار او با اهداف برنامه ریزی شده سازمان ارتباط پیدا کند به نحوی با عمل کنترل نیز ارتباط خواهد داشت.^۱

با ذکر این مقدمه باید دید که نظارت چه مفهومی دارد. مفهوم نظارت از جهات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و به طور کلی می توان این جهات را در دو گروه طبقه بندی کرد. گروه اول نظریاتی که مفهوم نظارت را در سطح مجرد مورد بررسی قرار می دهد و گروه دوم نظریاتی است که مکانیزم و نحوه برقراری سیستم کنترل را در سطح عمل تجزیه و تحلیل می کند.

مفهوم نظارت

مفهوم نظارت را باید در ارتباط با مفاهیم قدرت، اختیار و نفوذ مورد بررسی قرار داد. قدرت آن حالت احتمالی است که شخص در حدود روابط

در سلسله وظایف مدیر نظارت را می توان از اهم وظایف دانست زیرا مسئولیت نهایی مدیر حفظ سیستم سازمان می باشد و با توجه به اینکه هر سیستم یا نظامی** که ساخته دست بشر باشد اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می شود، ملاحظه می گردد که سرنوشت سازمان تا چه حد به این وظیفه مهم مدیریت وابسته خواهد بود. البته ناگفته نماند در سطح تئوریک این امکان موجود است که نظامی به وجود آوریم که به نظارت احتیاج نداشته باشد ولی تجربه نشان داده است که هر نظامی که ساخته انسان باشد نمی تواند بدون وجود نظارت مدت مدیدی به کار خود ادامه دهد.

وظیفه مدیر در اعمال کنترل در واقع اندازه گیری و اصلاح عملیاتی است که در راه نیل به اهداف و برنامه های مورد نظر سازمان الزامی است. برنامه ریزی و کنترل بسیار به یکدیگر مربوطند. در واقع بعضی نویسندگان مدیریت تصور می کنند که این دو مفهوم از یکدیگر جدا نشدنی هستند. برنامه ریزی و کنترل را می توان همانند دو تیغه یک قیچی تصور کرد

* اگرچه مفهوم نظارت و کنترل کردن به ظاهر کمی اختلاف دارد ولی در این جا مترادف فرض می شود.

** کلمات سیستم و نظام نیز مترادف به کار برده می شود.

1- Harold Koontz and etal, Essentials of Management (New York: McGraw Hill Book Company, forth edition 1986) PP. 447-8

شدن یا سبز شدن چراغهای راهنمایی باعث توقف و یا حرکت اتومبیلها شود در این صورت نیز می توان گفت که رانندگان تحت نفوذ چراغها قرار گرفته اند.

نفوذ ممکن است جهت منفی داشته باشد. مثلاً "چنانچه پلیس به فرد مظنونی دستور ایست بدهد و مظنون فرار کند در این صورت نفوذ اثر خود را بخشیده ولی در جهت منفی آن.

هر کوششی برای اعمال نفوذ ممکن است موفقیت آمیز نباشد. اعمال نفوذ ممکن است همان چیزی باشد که مورد نظر نفوذ کننده بوده یا ممکن است کاملاً "برخلاف آن باشد و یا هیچگونه اثری نداشته باشد. اگر مأمور راهنمایی سر چهار راه با اشاره دست بخواهد راننده ای را متوقف سازد و راننده هیچگونه توجهی به مأمور راهنمایی نداشته باشد و او را نبیند در این صورت نتیجه کوشش برای اعمال نفوذ صفر خواهد بود.

وقتی کوشش برای اعمال نفوذ به نتیجه مورد نظر برسد، کنترل ایجاد می شود بنابراین کنترل فرق میان کوشش ثمر بخش و کوشش بی ثمر را بیان می دارد. عدم کنترل دلیل بر عدم کوشش برای اعمال نفوذ نیست، بلکه دلیل بر وجود بینظمی است. عدم کنترل دلیل بر آن است که نیروهای قویتر از نیروی شخصی که قصد کنترل دارد بر جریان مورد نظر حاکم است.^۲ در اینجا تعریف هایی از کنترل به عمل می آید: کنترل به معنای حفظ و اصلاح موازینی که

اجتماعی خود قادر خواهد بود علیرغم مقاومت دیگران خواسته خود را تأمین کند. مثلاً "اگر شخص الف توانست کاری کند که شخص ب همان عملی را انجام داد که مطابق میل شخص الف باشد در این صورت شخص الف نسبت به شخص ب دارای قدرت است.

اختیار عبارت از آن حالت احتمالی است که یک دستور در وضعی خاص مورد اطاعت قرار گیرد. یا به عبارت دیگر اختیار عبارت از قدرت ناشی از مقام در یک سازمان است. به طوری که ملاحظه می شود اختیار و قدرت دو پدیده جدا از هم نیستند بلکه هر دو ناظر بر یک حالت ارتباطی هستند. اختلاف در این است که اختیار اعمال قدرت را در محدوده سازمان و با ارتباط به شغل بیان می کند یا به زبان دیگر اختیار همان قدرت قانونی است.

قدرت و اختیار به وسیله نفوذ از قوه به فعل درمی آیند. نفوذ در واقع نیروی روانی است که از ارتباط حداقل دو شخص - در صورتی که یکی از آنها طوری عمل کند که رفتار دیگری را به نحو دلخواه عوض نماید - به وجود می آید، مثلاً "وقتی مأمور راهنمایی در چهار راهی با بلند کردن دست خود باعث توقف اتومبیلهایی که از شمال به جنوب در حرکتند می شود، در این صورت آن مأمور رانندگان را تحت نفوذ قرار داده است و این همان هدف مأمور راهنمایی بوده است. حتی وقتی که علام رانندگی مانند قرمز

صورت که از نتایج یک کار انجام شده ارزیابی شود و علت هر نوع انحراف از استاندارد مشخص گردد.

مکانیزم نظارت

قبل از آنکه درباره مکانیزم نظارت بحث کنیم، باید انواع نظارت را نیز مورد توجه قرار دهیم. به طور کلی دو نوع سیستم کنترل وجود دارد. اختلاف اساسی بین این دو نوع این است که آیا واحد نظارت کننده خود یکی از اجزای دستگاه مورد نظارت است یا نه، مثلاً "وقتی یک دستگاه ساعت شمار به صورت واحد مستقل هر روز در ساعات معین چراغهای خیابانهای شهر را روشن و خاموش کند، این یک نوع اعمال نظارت است که به کار داخلی دستگاه روشنایی ارتباطی ندارد. اما چنانچه واحد نظارت، بر مبنای عملیات خود دستگاه فعالیت کند و نحوه کار دستگاه اقدامات مربوط به نظارت را هدایت کند، نوع دیگری از نظارت خواهد بود.

مکانیزم این نوع نظارت براساس برگشت اطلاعات است. بدین منظور اطلاعاتی از صادره دستگاه کسب و در مورد اصلاح وضع کار همان دستگاه به کار برده می شود. علمی که نحوه استفاده از اطلاعات را جهت اصلاح دستگاه و نظارت بر آن می آموزد، سایبرنتیک^۶ یا علم ارتباطات و کنترل

مظهر عملیات مطلوب است به کار رفته است. این موازین ممکن است محسوس یا نامحسوس، مبهم یا مشخص باشد.

"نوربرت واینر"^۳ یکی از معروفترین صاحب نظران این فن چنین بیان می دارد:

نظارت چیزی نیست جز ارسال پیامهایی که به طور مؤثر رفتار گیرنده، پیامها را تغییر دهد.

بعضی دیگر از دانشمندان این رشته کنترل را چنین تعریف کرده اند: نظارت عبارت است از فعالیتی که باعث تطبیق عملیات با برنامه می شود. به عبارت دیگر نظارت عبارت است از اینکه نظام در زمینه هدفهای مورد نظر از انحراف حفظ شود.^۴

طبق تعریف دیگر کنترل عبارت است از یک کوشش منظم در ایجاد ضوابط عملیاتی براساس اهداف برنامه جهت طراحی یک بازخورد اطلاعاتی به منظور مقایسه عملیات انجام یافته با استانداردهای از پیش تعیین شده و در صورت وجود انحراف میزان آن مشخص شود و در نتیجه هر نوع اقدام لازمی انجام گیرد تا اطمینان حاصل گردد که منابع به مؤثرترین شکل در نیل به اهداف سازمان به کار گرفته شده است.^۵ کنترل ممکن است قبل از شروع کار باشد به این صورت که تمام عوامل کار قبلاً^۶ مورد بررسی قرار گیرند.

کنترل ممکن است بعد از عمل باشد به این

3- Norbert Wiener

4- R. Johnson and Etal., OP.Cit, P. 72

5- James Stoner and Charles Wankel, management Prentice-Hall International Editions, London 1986) P574

6- Cybernetics

نامیده می‌شود.

همان طوری که در بحث سیستمها اشاره گردید، کلید بقای سیستم، حفظ تعادل سیستم با توجه به تحولات و تغییرات محیط است. سازمانهایی که تغییرات محیط را به موقع درک نکنند برطبق این نظریه محکوم به فنا هستند. به کارگیری نظریه سایبرنتیک قدرت کسب اطلاعات از عملیات و صادره سازمان و آموزش از تجربیات به منظور قابلیت تطبیق سازمان با محیط را افزایش می‌دهد.

با ملاحظه رشد و پیشرفت تکنولوژی جدید در وسایل الکترونیکی و ارتباطی و باعنایت به اینکه تمام اطلاعات مربوط به فعالیتهای سازمانی را به یک مرکز اطلاعاتی منعکس و به سادگی اطلاعات جمع‌آوری شده را طبقه‌بندی می‌کند و با برنامه سازمان تطبیق و مجموعاً به مدیریت سازمان گزارش می‌دهد و این امکان را به دست می‌دهد که در امور اجرایی سازمان عدم تمرکز ایجاد گردد، زیرا تکنولوژی سبب شده است که مسیر فعالیتهای و ارتباط آنها به اهداف و برنامه سازمان از دید مدیریت پنهان نماند و نسبت به آن کنترل اعمال گردد.

اعمال کنترل ممکن است از طریق ماشین توسط ماشین، ماشین توسط انسان، انسان توسط ماشین و انسان توسط انسان به عمل آید. استفاده از رباتها در کارخانه‌ها بهترین نمونه کنترل و هدایت کار ماشین توسط ماشین است. به زبان دیگر کلیه قسمتهای خودکار (اتوماتیک) کارخانه‌ها را می‌توان براین

اساس دانست. وقتی راننده‌ای با تعویض دنده حرکت اتومبیل را کنترل می‌کند یا اتومبیل را در مسیر مورد نظر هدایت می‌کند در واقع ماشین توسط انسان کنترل می‌شود. از طرفی وقتی با چشمهای الکترونیکی فروشگاههای بزرگ یا عبور از چراغ قرمز در خیابانها را زیر نظر داریم نظارت انسان را به ماشین داده‌ایم. تجسم آخرین مثال یعنی نظارت انسان توسط انسان کمی مشکلتر است. وقتی اطلاعات لازم مبنی بر ازدیاد فساد به رهبران جامعه برسد و آنان تصمیم بگیرند به منظور مبارزه با فساد طرحهای آموزشی و قوانین تشدید مجازات را تهیه و اجرا کنند، در واقع بر طبق نظریه سایبرنتیک نوعی نظارت انسان توسط انسان انجام گرفته است.

کنترل ممکن است قبل از شروع کار باشد به این صورت که تمام عوامل کار قبلاً مورد بررسی قرار گیرد.

کنترل ممکن است بعد از عمل باشد به این صورت که نتایج یک کار انجام شده ارزیابی شود و علت هر نوع انحراف از استاندارد مشخص گردد.

در سازمانهای اجتماعی بهترین نوع کنترل آن است که خود کنترل را از خود شروع کند و خود کنترلی معمولی گردد. منظور از خودکنترلی این است که فرد تقریباً آزاد است و آزادی فرد تا جایی است که به آزادی حقوق و اموال دیگر افراد، لطمه نزند. کنترلی که درباره خود اجرا می‌کنیم ساخته خودمان است. طنابی که به دور خودمان می‌بندیم انتخاب

خودمان است. اگر خود را وارد قراردادی می‌کنیم، با تعهد انجام دادن عملی را برعهده می‌گیریم و در واقع خود را مقید می‌سازیم.^۷

چنانچه کارکنان سازمان شناخت روشنی از مسئولیتهای خود برای انجام دادن تعهدات داشته باشند خود کنترلی بهترین و محکمترین نوع کنترل است. کنترل عاملی در برابر انعطاف‌پذیری است. زیرا انعطاف‌پذیری زمینه برای نوآوری و تغییر و تحول می‌باشد و در برابر آن ثبات، نظم و قابلیت پیش‌بینی از طریق کنترل به دست می‌آید.^۸ حفظ تعادل بین مکانیزم کنترل و انعطاف‌پذیری سازمان می‌باید مورد توجه قرار گیرد.

عناصر اصلی مکانیزم نظارت

در هر سیستم کنترلی چهار عنصر اصلی که مربوط به هم وجود دارند. عناصر مذکور عبارتند از:

۱- ایجاد استاندارد و روشهای اندازه‌گیری عملیات، این مرحله شامل عملیات مختلف مانند فروش، تولید، ورود کارگر و معیارهای ایمنی می‌باشد. به منظور اثربخش بودن این مرحله، باید استانداردها در قالب کلمات قابل درک دقیقاً مشخص و مورد قبول افراد عامل قرار گیرد و درستی روش اندازه‌گیری نیز باید مورد قبول باشد.

تعیین استاندارد ممکن است به محصول سیستم

در یکی از مراحل عملیات یا به نتیجه کار سیستم مربوط باشد. در مورد نخست، می‌توان میزان محصول سیگار کارخانه دخانیات و در مورد دوم درجه حرارت اتاقی که بر اثر کار سیستم تغییر کرده به عنوان مثال ذکر کرد. در یک سیستم عملی و مقرون به صرفه نیست که تمام مشخصات محصول یا محصولات را در هر مرحله از عمل مورد نظارت یا کنترل قرار داد. از این جهت باید آنچه که مورد نظارت قرار می‌گیرد با دقت تمام انتخاب گردد. به عبارت دیگر واحد انتخاب شونده جهت کنترل باید نشان‌دهنده موفقیت کار سیستم باشد. ضمناً زبانی که اطلاعات مربوط به محصول سیستم را گزارش می‌دهد باید خالی از خلل و مورد اعتماد باشد و در بسیاری موارد باید بتوان اطلاعات رسیده را از راههای دیگر تأیید نمود.

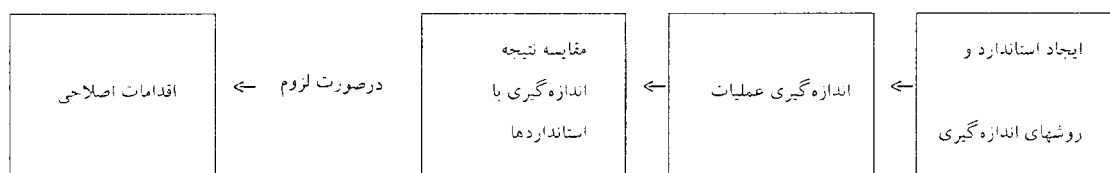
مرحله دوم اندازه‌گیری عملیات است. مانند تمام جنبه‌های کنترل این فرایند با توجه به نوع فعالیت یک حالت تکراری دارد. مثلاً "اندازه‌گیری آلودگی هوای کارخانه ممکن است روزانه چندین مرتبه تکرار شود و حال آنکه پیشرفت در برنامه‌های درازمدت ممکن است هر دو سال یک بار مورد بررسی مقامات بالای یک سازمان قرار گیرد.

اندازه‌گیری عملیات را می‌توان به صورت صددرصد انجام داد و این در صورتی از نظر تولید امکان دارد که قطعه مورد بازبینی و اندازه‌گیری به

7- George Odiorne, The Human side of management (D.C.Heath and Company Lexington 1987) P.21

8- Steppn P. Robbins, Organization theory (Prentice-Hall International Editions, second Edition 1987) P.43

در مرحله سوم مقایسه نتیجه اندازه گیری با استانداردهای از پیش تعیین شده انجام می گیرد. اگر نتیجه با ضوابط تطبیق کند به نظر مدیر همه چیز تحت کنترل است و نیازی به اقدام اصلاحی نیست. مرحله چهارم وقتی ظاهر می شود که عملیات انجام شده با استانداردها تطبیق نکند و بررسی اقداماتی را الزامی سازد. اقدامات اصلاحی ممکن است شامل یک یا چند فعالیت گردد یا ممکن است تغییر در استانداردهای از پیش تعیین شده را ضروری نماید.^۹ مراحل مختلف فوق را می توان در شکل زیر ملاحظه نمود.



و آلمان نمونه های مناسبی در این مورد می باشند. به طور مثال استراتژی شرکت عظیم مرسدس بنز ارائه کالای بدون نقص است. این شرکت که سالانه دویست هزار موتور جهت مصارف تجاری مانند کامیون و صنعتی مانند موتورهای مولد برق می سازد نهایت کوشش می کند که کلیه مصنوعات تولید شده با استانداردهای از پیش تعیین شده تطبیق کند. این شرکت پنجاه درصد وسایل

تعداد انگشت شمار ساخته شده باشد و از اجزاء وسایل بسیار حیاتی و مهم باشد. مورد مثال وسایل فضایی که انسان را در مدار زمین قرار می دهد می تواند باشد. استفاده از چنین روشی در تولیدات انبوه نه امکان دارد و نه مقرون به صرفه است. بنابراین از روش نمونه گیری استفاده می شود. اصولاً حفظ استاندارد و کنترل کیفیت تولید از زمانی گسترش پیدا کرد که در اواخر نیمه اول قرن حاضر روشهای آماری نمونه گیری جهت اندازه گیری مشخصات کالا عمومیت یافت و تنها با استفاده از این روش است که می توان تصویری نسبتاً کامل از کل تولید به دست آورد.^۹

در کشورهایی که نظام اقتصادی تقریباً بسته دارند و انتخاب کالا محدود و در بسیاری موارد اجباری است ایجاد استانداردهای بالا و کوشش در حفظ کیفیت آن ضروری به نظر نمی رسد ولی چنانچه کشوری بخواهد در بازارهای جهانی وارد شود و با گسترش صادرات مقدمات پیشرفت اقتصادی جامعه را فراهم سازد بایستی به این نکته توجه داشت که ارائه کالا با کیفیت عالی رمز این موفقیت خواهد بود. ژاپن

۹- کنترل کیفیت، ترجمه مهندس کاظم مقتدریان از انتشارات دانشگاه علم و صنعت سال ۱۳۷۰ صفحات ۱-۵

10- James Stoner and Charles Wankel, OP.Cit. PP.574-7

مورد نیاز ساخت موتورهای خود را از بیش از هزار تولیدکنندگان دیگر تهیه می‌کند و بقیه در کارخانجات متعلق به شرکت خود تهیه می‌شود و هر روز بیش از یکهزار و پانصد نوع از قطعات موتور به کارخانجات شرکت مرسدس بنز وارد می‌شود. قطعات مورد نظر جهت ساخت موتور در محل تولید نمونه‌گیری می‌شود و دقیقاً "مورد آزمایش قرار می‌گیرد و مجدداً" روی موتور نصب و موتورهای مورد آزمایش قرار می‌گیرد. پس از اطمینان از مطابقت کیفیت کالا با استانداردهای از پیش تعیین شده جهت تولید موتور مورد استفاده قرار گرفته می‌شود. تمام اطلاعات مربوط به آزمایش نمونه‌ها به ماشینهای الکترونیکی داده می‌شود.

کیفیت تولیدات کارخانجات مرسدس بنز نتیجه کار واحد کنترل کیفیت مربوط نیست بلکه نتیجه احساس مسئولیت تمام افرادی است که در ساخت محصول شرکت فعالیت دارند. و براساس این احساس مسئولیت است که استراتژی تولید بی نقص جزء اهداف شرکت درآمده است.¹¹

گرچه مراحل چهارگانه مکانیزم نظارت از جهت نظری از یکدیگر جدا می‌باشند ولی نباید از خاطر دور داشت که این عناصر ممکن است در یک سیستم در یک فرد جمع شوند و در نظامی دیگر میلیونها نفر وظایف مربوط به واحد نظارت را انجام دهند. برای مثال شخصی را در نظر بگیرید که کارگاه کوچکی دارد و تنها به ساختن کارد آشپزخانه

می‌پردازد. این شخص با وسایل و محل کارش سیستمی را تشکیل می‌دهد که واردات آن نیروی انسانی، فولاد، زغال سنگ، اطلاعات و غیره است و صادرات آن تنها کارد آشپزخانه و اطلاعات خواهد بود. استاندارد و روش اندازه‌گیری آن با توجه به اطلاعات وارده از محیط توسط خود این شخص تعیین می‌شود. وقتی تعدادی از کاردها آماده شد، نظر سازنده جهت اندازه‌گیری شکل ظاهری محصول کفایت می‌کند. از جهت تیزی ممکن است مدادی را با هر یک از کاردها بتراشد و درجه تیزی آنها را دریابد. از لحاظ استحکام و سختی ممکن است قطعه فولادی در دسترس داشته باشد و به هر یک از کاردها بکشد. چنانچه براساس مشخصات در نظر گرفته شده ایرادی داشته باشد، سازنده خود تصمیم می‌گیرد و خود نیز اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهد.

اما نظام عظیم جامعه چین را در نظر بگیرید. (از دید تئوریک به هر دو نظام با سیستم گفته می‌شود زیرا هر یک از کل متشکل از اجزای مربوط به هم تشکیل شده‌اند). به احتمال قوی میلیونها نفر در قسمت واحد نظارت آن کار می‌کنند. در نظام اجتماعی چین شاهد بیش از صدهزار نفر در انجمنهای شهری، ایالتی و ولایتی، شوراهای مجالس حزبی و غیرحزبی به ایجاد استاندارد و روشهای اندازه‌گیری به صورت قانون و مقررات مشغولند. سازمانهای انتظامی و دادسراها در واقع در مرحله اندازه‌گیری عملیات قرار دارند. دادگاهها در واقع مقایسه کننده نتیجه اندازه‌گیری با

11- High Speed Diesels and Drives Volume X, No 6 July- August 1991 U.S.A PP 14-16

دیگر محصول کارخانه را با نیازها و علاقه جامعه هماهنگ سازد و تولیدات کارخانه دوم همیشه دارای مشتری و بقای سیستم تضمین خواهد شد و از این جهت مدیریت کارخانه دارای اثربخشی خواهد بود.

مشخصات کلی یک سیستم کنترل اثربخش:

سیستمهای کنترل قابل اطمینان و اثربخش دارای خصوصیات مشابهی هستند با مورد نظر قرار دادن این مشخصات سیستمهای کنترل تقویت می گردند. این مشخصات به قرار زیر است:

۱- درست بودن اطلاعات مربوط به عملیات باید درست باشد. اطلاعات غلط ممکن است باعث اقداماتی گردد که نه فقط مشکل را حل نکند، بلکه مشکلات جدیدی ایجاد کند. ارزیابی درستی اطلاعاتی که به دست مدیر می رسد یکی از مهمترین وظایفی است که مدیر با آن روبرو است.

۲- به موقع بودن. به منظور اینکه اقدام به موقع انجام گیرد باید اطلاعات با سرعت جمع آوری و جهت بررسی به جریان افتد. اطلاعات بی موقع ممکن است امکان اصلاح را به کلی از بین ببرد یا اینکه کار را مشکل کند.

۳- قابل درک بودن. اطلاعات در یک سیستم کنترل باید قابل درک و ملموس باشد. هر قدر افراد مسئول در سیستم کنترل آگاهی بیشتری از کار خود داشته باشند، اشتباه، سوء تفاهم و نوسانی در کار کمتر خواهد بود.

استانداردها و دستوردهنده اقدامات اصلاحی هستند که اقدامات اصلاحی توسط قسمت اجراییات سازمانهای قضایی عمل می شود. تصور مراحلی چهارگانه کنترل در سازمانهای صنعتی آسانتر می باشد. باید به این نکته توجه داشت که استانداردها و

روشهای اندازه گیری در سیستمهای اجتماعی مانند سازمانهای بزرگ عمومی و خصوصی ثابت نیست. علت این است که باتوجه به عوامل پویا و دیالکتیکی جامعه هدفها و وسایل نیل به هدفهای مربوط نمی توانند ثابت باشند. بنابراین چنانچه یک سازمان بزرگ بخواهد زنده بماند باید با کسب اطلاعات از محیط خود، هدفها و وسایل جدیدی ابداع کند. لازم به یادآوری است که دوام و بقای هر نظام با قدرت تغییر و تبدیل و انعطاف با محیط خود ارتباط دارد. و اساس همین نظر و نظریه های مشابه است که مفهوم کارآیی به صورت کلاسیک جای خود را به مفهوم اثربخشی داده است. زیرا چنانچه توجه مدیران یک سازمان به حفظ کارآیی باشد و عوامل محیطی را در نظر نگیرند، جلوگیری از زوال آن نظام کار مشکلی خواهد بود. هرگاه به دو کارخانه کفش توجه شود چنانچه کارخانه اول فقط کوشش کند که نسبت بازده را باتوجه به هزینه به بالاترین حد خود برساند ولی به نیاز و علاقه مردم به نوع کفش توجه ننماید و از این جهت تولید بسیار و ارزان ولی بدون مشتری لازم را داشته باشد در صورتی که کارخانه دوم ضمن توجه به عوامل داخلی به عوامل برونی نیز توجه داشته باشد به عبارت

۴- توجه به نقاط استراتژیکی کنترل. در سیستم کنترل باید به مواردی بیشتری توجه شود که انحرافات از استانداردها ممکن است اتفاق افتد یا انحرافات بیشتری خسارت را به بار می آورد. همچنین در سیستم کنترل باید به این نکته توجه شود که امکان اصلاح باشد. مثلاً "کیفیت رنگ پارچه قبل از اینکه تمام پارچه ها به رنگ آغشته شوند باید مورد کنترل قرار گیرند."

۵- اقتصادی بودن. هزینه اعمال کنترل از نظر اقتصادی باید کمتر یا حداکثر برابر با منافع ناشی از سیستم کنترل باشد. بدین منظور باید حداقل هزینه را صرف نیل به هدف مورد نظر نمود. مثلاً "گزارش هفتگی نه روزانه از جریان کار ساخت یک تعداد هواپیما جهت مدیرعامل کفایت می کند. نه اینکه اقدام به تهیه گزارش روزانه نمود."

۶- هماهنگی با جریان کار. اطلاعات مربوط به کنترل باید با جریان کار هماهنگ باشد. زیرا اطلاعات

باید به کلیه افرادی که از نظر کاری نیاز به آن اطلاعات دارند، برسد. مثلاً "چنانچه کارخانه سازنده لوازم خانگی، قطعات مورد لزوم را از کارخانه های مختلف دریافت می کند باید در جریان هر نوع تغییر در کارخانه های مزبور قرار گیرد."

۷- مقبولیت سیستم کنترل. برای اینکه سیستم کنترل مورد قبول اعضای سازمان قرار گیرد، باید کنترل با اهداف شناخته شده سازمان مرتبط باشد. مثلاً "در سطح سرپرستان، کنترل باید با یک چنین مفاهیم ملموسی مربوط گردد، ساعات کار، تعداد محصول، درصد برگشتی، ضایعات و از این قبیل. از این لحاظ چنانچه اطلاعات درست در اختیار سرپرستان قرار گیرد، کنترل با معنی خواهد بود. ضمناً" اعضای سازمان در تمام طبقات باید سیستم کنترل را جزء مناسبی از کل سیستم به حساب بیاورند و مورد قبول قرار دهند.^{۱۲}