

مدیریت مؤثر و رهبری خلاق

مدیریت مؤثر و رهبری خلاق
* نقل از مجله مدیریت دولتی

در این مقاله تأکید بر این است که کارآیی یک مدیر باید براساس موقعیتهایی که بدست آورده است سنجیده شود نه براساس وظایفی که بعهده وی محول می‌شوند یعنی براساس صادره‌های مدیریت نه وارده‌های آن. مهارتها و مسئولیتهای لازم برای کارآیی یک مدیر مورد بحث قرار گرفته و انواع کارآئی در مدیریت بطور مشروح و مشخص بیان خواهد شد.

نقش یک مدیر در زمینه اثربخشی و کارآیی مدیریت عبارت است از:
- هماهنگی و ایجاد انگیزه در افراد و گروهها برای رسیدن به هدف مورد انتظار، چنین نقشی، شامل مهارتهای کلامی، ذهنی و فکری و اجتماعی است. بعبارت دیگر اثربخشی مدیریت فرآیندی است که مدیر در جهت ایجاد رفتار مورد انتظار خود در افراد و گروهها از آن استفاده می‌کند و شامل عناصر زیر است:

- پرورش و رشد اعضای سازمان از طریق مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری.
- توجه به گروه به عنوان یک واحد سازمانی.
- افزایش اعتماد متقابل بین اعضای سازمان در جهت ایجاد وحدت سازمانی.
- فعالیت برای برقراری ارتباط بین گروههای کارکنان به عنوان نماینده آنان نه رئیس سازمان.

- اقدامات مؤثر در جهت رشد کارکنان و تقویت احساس مسئولیت در آنان.
تعریف صحیح و بدون ابهام درباره اثربخشی مدیریت عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به‌وی محول شده است.

* مجله مدیریت دولتی وابسته به انستیتو ملی مدیریت دولتی پاکستان است انستیتوی مذکور در زمینه آموزش مدیریت شهرت جهانی دارد.

مفهوم اثربخشی مدیریت با تعبیر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار، باید مهمترین هدف مدیریت باشد بازدهی و اثربخشی کار يك مدير بايد از طريق صادره‌های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارده‌ها، یعنی موفقیت‌های کاری او نه مجموعه کارهایی که به وی محول می‌شود یا در روز انجام می‌دهد.

نتایج مهم است نه صفات شخصی مدیر

اثربخشی مدیر يك صفت و خصوصیت نیست که وی با خود به سازمان بیاورد، زیرا اگر چنین باشد باید معتقد به نظریه کهنه‌ای شویم که برای رهبران مؤثر، صفات و خصوصیات ذکر می‌نماید که دیگران فاقد آن خصوصیات می‌باشند. امروز چنین نظریه‌ای که بنام تئوری خصوصیات رهبری خوانده می‌شود دیگر معتبر نیست. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت بدست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌نماید. مدیر خوب باید تفکر خود را در جهت عمل و اقدامی که انجام می‌دهد، متمرکز سازد نه در زمینه ابعاد خصوصی و شخصیتی، زیرا آنچه مطرح است نتایج و موفقیت‌های کاری است نه میزان و حجم کاری که انجام شده است. بیان زیر این موضوع را تا حدودی روشن می‌سازد.

ارزش واقعی يك مدير هنگامی قابل سنجش است که وی برای انجام دادن مأموریتی به‌خارج از حیطه نظارت خود رفته باشد. هرچه نبودن وی در سازمان کمتر محسوس باشد، میزان اثربخشی او بیشتر است زیرا معلوم است در چنین وضعی قبلاً ترتیب همه امور را داده است. هرچه این مدت بطول انجامد معلوم است که وی دوراندیشی بیشتری داشته و طرح‌های درازمدت بیشتری تدوین نموده است زیرا تصمیمات کوتاه‌مدت اداری همواره باید با مجری خود همراه باشد. تصمیمات با اهمیت و حساس تصمیماتی است که اثرات آن در درازمدت ظاهر شود مانند طرح يك کارخانه جدید یا يك انتصاب بموقع و حساس. کسی که از عهده چنین تصمیم‌گیری‌هایی برنیاید نباید خود را با کارهای بی‌اهمیتی همچون تعیین محل پارک اتومبیل‌های کارکنان و امثال آن مشغول بدارد. مدیر خوب خط‌مشی‌ها و شرایطی را اعمال می‌کند که هرکار، بجا و بموقع خود انجام گیرد.

در اینجا منظور ما این نیست که بگوییم چه مدیری به شخصه خوب است (از نظر صفات و خصوصیات شخصیتی) بلکه منظور کاری است که مدیر ارائه می‌دهد (مهارت‌ها و خصوصیات) که بطور اثربخش در حاصل کار نمایان می‌شوند (مهارت چیزی است که قابل پرورش و پیشرفت است مهارت الزاماً يك امر فطری و مادرزادی نیست بلکه چیزی است که در عمل نشان داده می‌شود نه آنچه بالقوه در شخص وجود دارد. خلاقیت عمده يك نوع مهارت اعمال مؤثر آن در شرایط مختلف است.

نظارت مؤثر و مثبت بر پایه سه نوع مهارت استوار است این سه نوع مهارت که در زیر شرح داده می‌شوند، برای شناسایی و فهم مدیریت ابزار مفیدی بشمار

می‌روند.

مهارت فنی

این نوع مهارت شامل درک و فهم و تسلط داشتن در فعالیتهای خاصی است که از جمله روش‌ها، شیوه‌های عملی کار، مراحل اقدام و تکنیک‌هاست. مهارت فنی همچنین شامل معلومات اختصاصی، قدرت عملی انجام دادن یک کار تخصصی و قدرت بکارگیری ابزار و تکنیک‌های یک کار معین است. مهارت فنی بین انواع مهارتها از همه شناخته‌تر و آشنا تر است در این زمینه تخصصی این نوع مهارت ضروری‌تر بحساب می‌آید بهمین دلیل بیشتر برنامه‌های آموزش حرفه‌ای و ضمن خدمت به منظور افزایش مهارتهای فنی اختصاص داده می‌شود.

مهارتهای انسانی

مدیری که بخواهد مدیریت او مؤثر واقع شود ضمن اعمال مداوم مهارتها، باید کوشش کند که مهارتها را بطور طبیعی و ناخودآگاه مورد استفاده قرار دهد و در راه بهبود آن کوشا باشد تا جایی که مهارتها بصورت اجزای وجود و شخصیت وی در آیند.

- مدیر توانا کسی است که بطور مؤثر به عنوان یکی از اعضای گروه فعالیت کند.

- اقداماتی که در داخل گروه تحت راهنمایی مدیر انجام می‌شود باید برپایه همکاری مؤثر هر یک از اعضای گروه صورت گیرد.

- در ادای وظایف مردم را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد.

- مهارت انسانی نحوه تصور و برداشتی است که هر شخص از مدیر خود دارد. و در ارتباط و به تبع آن رفتار خود را متناسب می‌کند و میزان اطاعت خود را از دستورهای مدیر نشان می‌دهد.

- شخصی که دارای مهارت انسانی بسیار پیشرفته باشد از نظریات، باورها و عقاید و تصورات خود آگاه است و از آن دیگران نیز آگاهی دارد وی همچنین بخوبی می‌تواند درباره میزان لیاقت و محدودیتهای ذهنی و فنی افراد در زمینه کاری آنان قضاوت کند.

- این نوع مدیر می‌تواند وجود نظریات، عقاید و فرضیه‌های متفاوت و مخالف با خود را بپذیرد و بهترین آنها را انتخاب کند.

وی به همان اندازه که می‌تواند عقاید دیگران را قبول کند قدرت قبولاندن نظریات خود را به آنان نیز دارد.

- مدیر صاحب مهارت انسانی، زیردستان خود را تشویق به مشارکت در طراحی و برنامه‌ریزی و استفاده از عناصر مؤثر در آن می‌کند و همواره محیطی سرشار از

انگیزه توأم با احساس امنیت برای زیردستان خود مهیا می‌سازد تا هرکس آزادانه آنچه را احساس می‌کند بیان نماید.

— وی نسبت به احساسات و عواطف دیگران در سازمان خود حساس است و بخوبی عواقب و عکس‌العملهای ممکن را نسبت به کارها و اقدامات خود می‌داند.

مهارت ادراکی

بنا بر نظر «چستر بارنارد» مهارت ادراکی عنصر اصلی فرآیند مدیریت است یعنی احساس و درک سازمان به صورت يك كل و درك موقعیتهای مرتبط با آن به صورت کلی و یکجا و عناصر آن عبارتند از:

— قدرت تصور سازمان به صورت كل.

— شناسایی اینکه وظایف مختلف سازمان چگونه با یکدیگر ارتباط دارند.

— اینکه چگونه تغییر در هر قسمت در قسمتهای دیگر مؤثر است.

— قدرت تصور ارتباط هریک از مشاغل آزاد با كل صنعت، جامعه و نیروهای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و ملی.

پس از شناسایی این ارتباطات و تصور عناصر عمده تشکیل‌دهنده هر وضعیت سرپرست خواهد توانست بنحوی عمل کند که منافع و مصالح کلی سازمان پیش‌برود و تأمین شود.

موفقیت هر تصمیم بنابراین تا حدود زیادی مرهون اشخاص تصمیم‌گیرنده و افرادی است که تصمیم را اجرا درمی‌آورند.

کارآمدی و اثربخشی يك مدیر علاوه بر موارد ذکر شده مستلزم تقبل مسئولیتهای دیگری نیز می‌باشد.

طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی

يك مدیر کارآمد قبل از شروع به هرکار طرح و برنامه کار را تنظیم می‌کند. یعنی ابتدا برنامه عملیات خود را طرح و تدوین می‌نماید و سپس وظایف و مسئولیتهای افراد را به آنان ابلاغ می‌نماید و آنان را از اینکه همه وسائل کار در اختیار آنهاست مطمئن می‌سازد. وی با دید وسیع خود مسایلی را که خارج از موضوعات ساده و روزمره است بخوبی درك می‌کند و وقایع غیر مترقبه احتمالی را نیز پیش‌بینی می‌کند. همچنین با گسترش صحیح حجم کار از انباشته شدن آن در يك زمان یا مکان خاص، جلوگیری بعمل می‌آورد.

برنامه‌ریزی آینده

این نوع برنامه‌ریزی که بعد دوم طرح‌ریزی مدیریت است، بیشتر متوجه آینده

و محصولات و تولیدات دستگاه است. رهبر بهتر کسی است که ورای کارهای جاری درباره امور مربوط به وقایع آینده، احتیاجات، مشکلات و پیش‌آمدهای غیر مترقبه تفکر کند و برای مواجهه با آنها طرح‌ریزی نماید.

سازماندهی

يك مدير كارآمد و يك رهبر خوب می‌داند که لزومی ندارد مقامات بالا به کارمندان تحت نظارت او دستور و خط‌مشی دهند. بنابراین به‌نحوی ترتیب کارها را می‌دهد که به‌حد کافی تفویض اختیار در هرکار شده باشد و خطوط ارتباطی سازمانی را بطور روشن رسم می‌نماید. وی همچنین از دادن دستورات ضد و نقیض و مبهم خودداری و وظیفه هرکس را بطور مشخص تعیین می‌کند و جای شکی در روابط خود و افراد تحت سرپرستی خود باقی نمی‌گذارد.

شرح وظایف و مقررات کار

يك مدير يا سرپرست كارآمد و مؤثر کسی است که در زمانهای متناسب افراد تحت نظارت خود را از آخرین تغییرات سازمانی آگاه کند، شرح وظایف آنان را به‌طور کتبی به آنان ابلاغ نماید و نسخه‌ای از آئین‌نامه‌ها، دستورالعملها و خط‌مشی و استانداردهای کار را برای آنان بفرستد و همچنین علاقه‌مند است که طرح و برنامه هراقدامی دقیقاً نوشته شود.

ارتباط شغلی

مطالعات و تحقیقات مدیریت نشان می‌دهد هرگاه سرپرستان مستقیم دوشادوش و همراه با کارکنان خود کاری را بانجام برسانند نتیجه کار بمراتب بهتر خواهد بود زیرا از طرفی ضمن کار، آنان را راهنمایی می‌کند و از طرف دیگر مشکلات فنی کار را برطرف می‌سازد.

انضباط

يك مدير قوی در هنگام لزوم بدون تعلل از اختیارات انضباطی خود استفاده می‌کند و اجازه نمی‌دهد در سازمان وی قوانین و مقررات زیر پا گذاشته شوند و یا سرپیچی از مقررات صورت گیرد.

ثبات رأی

يك رهبر قوی نسبت به هرکس با عدالت رفتار می‌کند. افراد می‌دانند که از

وی چه انتظاری باید داشته باشند و می‌دانند که وی به آنچه می‌گوید عمل می‌کند.

مصمم بودن

تجربه ثابت کرده است که سرپرستان ضعیف، اغلب افرادی محتاطند و از اینکه تصمیمات مهم بگیرند شانه خالی می‌کنند. این قبیل سرپرستان در مواقع حساس محکم به میز و موقعیت خود می‌چسبند.

قضاوت خوب

سرپرستان بهتر آن‌اند که تصمیمات بهتر می‌گیرند. چنین کسانی نه از تصمیم‌گیری خود دچار اشتباه فاحش می‌شوند و نه نتایج تصمیمات آنان به‌در می‌رود.

نفوذ در مافوق

سرپرستان کارآمد قدرت آن را دارند که در افراد بالادست خود نفوذ کنند تا تصمیمات آنان بنفع افراد پایین‌تر باشد. کارمندان تحت نظارت این سرپرستان نیز اطمینان دارند که نظرات آنان مورد پشتیبانی سرپرستان قرار خواهد گرفت.

ارتباط با پایین‌دست

سرپرست خوب اطلاعاتی را که مورد علاقه کارمندان اوست به آنان منتقل می‌نماید. وی در کنار افراد قرار می‌گیرد و اطلاعاتی را که از بالا به‌وی رسیده است به آنها می‌رساند.

کمک شغلی

يك مدير خوب کمتر ممکن است نسبت به کارمندی که تقاضای کمک می‌کند عصبانی شود وی اغلب داوطلبانه به کمک کارمندان خود می‌شتابد.

فقدان تعصبات بیمورد

يك رهبر خوب، علاقه‌مند به شنیدن عقاید و نظرات زیردستان است وی نظرات کسانی را که با وی هم‌عقیده نیستند نیز بخوبی تحمل می‌کند، سؤالات زیردستان او را عصبانی نمی‌کند و پیشنهادهای مفید را به مرحله عمل درمی‌آورد.

روابط عمومی

در مواردی که مشکلاتی برای افراد در خارج از سازمان بروز می‌کند، سرپرست نباید خود را از مسائل بدور نگاه‌دارد و باصطلاح از آنها کناره‌گیری کند بلکه باید سعی کند مسائل را از طریق بحث رو دررو حل و فصل نماید. مدیر باید قسمتی از وقت خود را اختصاص به حل مسائل خارجی سازمان دهد. وی نباید در موضوعات حساس بخصوص مسائلی که موجبات سوء تفاهم کارمندان را فراهم می‌سازد، به رد و بدل یادداشت قناعت کند.

همدردی

يك مدير کارآمد و با نفوذ يك مشاور خوب است و افراد وی آزادانه می‌توانند با او تماس برقرار کنند. وی در زیردستان و همکاران جوان خود احساسی به وجود می‌آورد که گویی به مسائل آنان علاقه‌مند است و نسبت به مشکلات هریک از آنان همدردی دارد.

اهداف و استانداردهای کارآمدی

هر شغل مدیریتی، استانداردهای کارآمدی مربوط به خود را دارد این استانداردها که در ارتباط با مشاغل است، ممکن است به صورت نوشته و چاپ شده و حتی شناخته شده نباشد ولی چنین استانداردهایی همواره وجود دارد. این استانداردها همانهایی هستند که کارکرد مدیریت توسط آنها سنجیده می‌شود و مورد قضاوت قرار می‌گیرد، تهیه و تدوین و استفاده از چنین استانداردهایی بسیاری از بیماریهای مدیریت را چاره می‌کند زیرا دلیل واقعی وجود هر مدیر توسط خود وی و مافوق او مورد بحث قرار گرفته، درباره آن تحقیق شده و سرانجام مورد توافق قرار گرفته است. استانداردهای مدیریت سرانجام منجر به مدیریت بر مبنای هدف یا طراحی يك سازمان بر مبنای صادره‌ها نه وارده‌های آن خواهد شد.

شرح مشاغل نشان‌دهنده اثربخشی و کارآمدی است

منشأ بسیاری از مسائل مربوط به اثربخشی و کارآمدی مربوط به طریقه نوشتن شرح مشاغل است شرح شغل‌های بسیار مفصل معمولاً خبر از چیز زیادی نمی‌دهند. معمولاً آخرین اقدام در زمینه سازماندهی در سازمانها تدوین يك کتابچه قطور شرح مشاغل است که از شرح مشاغل گذشته گرفته شده یا براساس آن نگارش یافته است.

غالباً مشاغل مدیریت از لحاظ نحوه اجرا و ارائه نمونه وظایف یا عباراتی از

این قبیل توجیه می‌شوند.
 او امور . . . را اداره می‌کند.
 وی تعمیرات و نگهداری . . . را بعهده دارد.
 او سازماندهی . . . می‌کند.
 وی طراحی . . . را انجام می‌دهد.
 شرح مشاغلی از این قبیل معمولاً به‌عنوان راهنمای عمل چندان مفید نمی‌باشد
 این نوشته‌ها اغلب به‌عنوان يك تكنيك به‌منظور تعديل پرداختها يا تغييرات ساخت
 سازمانی بکار گرفته می‌شوند. شرح مشاغل باید منجر به مدیریت مؤثر یا کارآمدی
 بیشتر شود. یعنی باید نسبت داده‌ها به ستاده‌ها را افزایش دهد.
 مشکل در اینجا است که با این وضع شرح مشاغل که ذکر شد حتی اگر داده‌ها و
 ستاده‌ها هر دو در سطح نازلی قرار گیرند معذک کارآمدی صددرصد خواهد بود. در
 حقیقت مدیر یا واحد سازمانی می‌تواند صددرصد غیر مؤثر یا فقط پنجاه درصد
 مؤثر باشد. در حالی که يك مدیر مؤثر به‌عوامل زیر تکیه می‌کند.
 لیاقت و کفایت در مقابل اثربخشی

کارها را صحیح انجام دهید	بجای اینکه	کارهای صحیح را انجام دهید
مسائل را حل کنید	بجای اینکه	خلاق باشید
منابع را تأمین کنید	بجای اینکه	در تأمین منابع خوشبین باشید
وظایف را دنبال کنید	بجای اینکه	نتایج را بررسی کنید
هزینه‌ها را تقلیل دهید	بجای اینکه	سود را افزایش دهید

شرح شغل‌ها اغلب طرز تفکر قسمت راست بالا را نشان می‌دهند در صورتی‌که
 استانداردهای اثربخشی منتهی به نتایج طرف چپ می‌شوند.

شرح وظایف پست سازمانی نیز نشان‌دهنده اثربخشی است

بعضی سازمانها شرح شغل‌هایی تهیه می‌کنند که نشان‌دهنده موقعیت مدیر در
 نمودار سازمانی است مانند

- وی . . . انجام وظیفه می‌کند.
- وی اختیارات خود را به . . . تفویض می‌نماید.
- وی وظیفه هماهنگی . . . را بعهده دارد.
- وی تصویب‌کننده یا تأییدکننده . . . است.

این نوع شرح شغل، بیشتر متوجه ساخت سازمانی ناشی از طرز فکر بوروکراتیک
 و تقویت‌کننده آن است. بسیاری از کارکنان ارشد که در آموزشهای مدیریت مشارکت
 دارند، از این رنج می‌برند که کار آنان بطور اساسی بشرح پست آنان بسته شده و در
 آن چارچوب بیشتر رفتارند تا نتایج کار.

شرح وظایف بدون در نظر داشتن استانداردهای عینی مربوط به میزان بازدهی
 كمك مؤثری است در جهت نگهداری مدیرانی که حاضر به هیچ نوع همکاری مفید

در سازمان نمی‌باشند.

سه نوع اثربخشی

اثربخشی مدیریت معمولاً بسادگی قابل درک نیست. یک مدیر برای اینکه بتواند اثربخشی داشته باشد، باید موارد زیر را تشخیص دهد:

اثربخشی مدیریت

اثربخشی ظاهری

اثربخشی شخصی

اثربخشی ظاهری

قضاوت بین اثربخشی مدیریت با تظاهر به اثربخشی امری مشکل است زیرا هر نوع رفتار بخودی‌خود باید با تناسب ضرورت آن در بازده کارمورد ارزشیابی قرار گیرد. برای نمونه خصوصیات زیر در حالی که در پاره‌ای پست‌ها مهم بنظر می‌رسد، ممکن است از لحاظ اثربخشی در بعضی مشاغل بی‌ارتباط باشد.

— معمولاً سروقت حاضر بودن

— پاسخ سریع دادن

— محکم بکار چسبیدن

— تصمیم سریع گرفتن

— ارتباط خوب برقرار کردن

این خصوصیات معمولاً حالت ظاهری اثربخشی را نمودار می‌سازند صرف نظر از اینکه تا چه حد و کجا بکار گرفته شده‌اند. متأسفانه اثربخشی ظاهری ممکن است منجر به اثربخشی مدیریت نشود.

اثربخشی شخصی

در مواردی که نتایج و اثرات شغل از نظر بازدهی روشن نباشد «اثربخشی شخصی» پیش می‌آید یعنی هدفهای شخصی بیش از اهداف سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرند. این موضوع اغلب مربوط به افراد خودخواهی است که در سازمانی قرار می‌گیرند که ضوابط اثربخشی مدیریت در آن روشن نشده است. جلسات این نوع مدیران که دستور کار آنان اغلب در کشنوی میزهایشان پنهان است جز تصمیم‌گیری‌های ساده و سطحی چیزی ببار نخواهد آورد.

نظریه اثربخشی مدیریت

یک مدیر ممکن است در سازمان رسمی به‌عنوان رهبر شناخته نشود. در وهله

اول وی کسی است که مسئولیت تأمین هدفهای گروهی را بعهده دارد. در اینجا اثربخشی وی به میزان نفوذی که برای تأمین هدفهای گروهی در افراد دیگر داشته است، بستگی پیدا می‌کند. اغلب هنگامی که بحث از اثربخشی مدیریت می‌شود، می‌گویند اثربخشی مدیریت عبارت از میزان موفقیتی است که مدیر در کار خود بدست می‌آورد. باید گفت این تعریف مفهوم اثربخشی شخصی است نه اثربخشی مدیریت.

در سازمانی که بطور صحیح طراحی شده باشد معمولاً اثربخشی مدیریت منتهی به پاداش‌های شخصی خواهد شد. در حالی که سازمانها از نظر سرعت، دقت و حدود مشوق‌های اثربخشی متفاوتند معذک مدیر مؤثر و کارآمد در نهایت، پاداش خود را دریافت می‌کند. پاداش مدیریت ممکن است تحت عناوین مختلف مادی از قبیل حقوق و ارتقاء پست و پیشرفت شغلی باشد یا پاداشهای دیگری شبیه ارضاء حس غرور امنیت شغلی، خودیابی، ارضاء شخصی، رضایت‌خاطر و یا صرفاً ادامه حیات باشد.

الزامات يك سازمان مؤثر

به منظور اینکه يك سازمان بتواند اثربخشی کافی داشته باشد باید نکات زیر را مورد توجه قرار دهد:

- ۱- ایجاد محیط باز در کل سازمان برای حل مسائل.
- ۲- تفویض اختیارات متناسب با نقش یا موقعیت افراد و نیز ایجاد محیط علمی و رقابت شغلی.
- ۳- استقرار مسئولیتهای مربوط به تصمیم‌گیری و حل مشکلات در جایی هرچه نزدیکتر به منابع اطلاعاتی.
- ۴- ایجاد حس اعتماد در میان افراد و گروهها در تمام ارکان سازمان.
- ۵- ایجاد رقابت بیشتر متناسب با اهداف و در جهت ازدیاد روحیه همکاری و سازندگی.

- ۶- برقراری يك سیستم تشویقی به منظور رسیدن اهداف اساسی سازمان (سودرسانی و خدمات) همچنین پیشرفت و بهبود سازمان (رشد کارکنان).
- ۷- افزایش حس مشارکت و سهیم بودن در هدفهای سازمانی بین همه افراد سازمان.

- ۸- کمک به مدیران در جهت اینکه براساس اهداف جاری و مربوط به سازمان عمل کنند نه اهداف گذشته و یا بدون ارتباط.

- ۹- افزایش حس خودکنترلی و خودمدیریتی در افراد سازمان.