

## چکیده:

یکی از عوامل عمده موفقیت سازمان‌ها، "حضور مدیریت" در کلیه فرآیندهای تعیین ارزش، مأموریت، چشم انداز و تعیین اهداف گسترده در سازمان می باشد. مدیریت و فرآیند مربوط به آن نیازمند الزامات و پیش نیازهایی است که از اصولی ترین آنها "مدیریت و ارتباط با کارکنان" بوده که می تواند ارتقاء بهره وری را برای مدیریت یک سازمان به ارمغان آورد. آنچه که در این اصل اهمیت دارد حضور فیزیکی مدیر در محیط کار کارکنان و برقراری ارتباط (عاطفی-شغلی) می باشد. مدیریت بر اساس گشت زنی در محیط کار (MBWA) کلیدی است برای مدیریت یک سازمان تا در محیط سازمان خود مشغول به چرخه شود و رفتارهایی را شناسایی کند که نیاز به بهبود دارند.

شیوه مدیریت MBWA به شدت نیازمند ارتباط می باشد. زیر ساخت اطلاعات کلیدی و اصلی تمام جنبه‌های مدیریت، بکارگیری شیوه MBWA است. نیازهای اطلاعاتی در این سبک به یک زیر ساخت ارتباطی بستگی دارد که در برابر تغییرات درون سازمانی مقاومت نکند.

بدلیل فاصله مکانی- سازمانی، مدیران قادر به تماس روزانه با کارمند خود نیستند و به همین دلیل ارزیابی مدیریت از کارکنان و بالعکس بر اساس اطلاعات محدود صورت می گیرد. به همین منظور روش گشت زنی در محیط بر محور مدیر و کارکنان یکی از تجارب موفق مدیریت می باشد.

## مقدمه:

امروزه شیوه‌های مدیریت و الگوسازی در جوامع دستخوش تغییر و تحولات عمیق شده است. تجارب و رهیافت‌های پیشین جای خود را به راهکارهای نوین داده و کارایی این روش‌ها و شیوه‌های مرسوم بنحو محسوسی کاهش یافته است. سبک‌ها و الگوهای جدید با تاثیرپذیری از زیرساختهای پیشین بسط یافته‌اند بطوریکه می توان با اندکی تامل در آثار و تحولات جدید، شکل‌های نخستین و جلوه های پیشین آنرا کشف نمود.

**MBWA** یا مکانیسم مدیریت بر اساس گشت‌زنی در محیط اطراف، یک سبک مدیریتی است که با بهره‌گیری و مشارکت دو مشخصه "مدیریت و کارکنان" در حل موانع سازمان‌ها دارای اهمیت می باشد. این سبک به روشهای گوناگون و با توجه به فرهنگ و شرایط حاکم بر سازمان قابلیت اجرا را دارد. حضرت امیرالمومنین (ع) در خطبه‌های خود بارها این مسئله را خاطر نشان ساخته و به مدیران خود متذکر گردیده است که خود بیانگر آنست که چنین نگرشی در آن عصر و زمان که هنوز فرهنگ مدیریتی به صورت علمی مطرح نبوده، یک نکته برجسته و جستاری شگفت می نماید. آن حضرت در نامه ۵۳ خطاب به دولتمردان خود می‌فرماید: ارتباطت را با کارکنانت برقرار کن و خدمات صادقانه آنان را به زبان بیاور (صریحاً از آنها قدردانی نما) زیرا ارتباط با این شیوه تشویق، مردان شجاع را در راه نیکوکاری به هیجان می‌آورد و مسامحه کاران را به فعالیت و حرکت وا می‌دارد. در این روایت چند نکته اساسی از ارتباط مدیریت و کارکنان استنباط می‌گردد که می‌توان آنها را جزء همان راهبردهای اساسی در مدیریت به سبک **MBWA** به شمار آورد:

۱. ضرورت ارتباط بین مدیریت و کارکنان ۲. نقش حیاتی کارکنان در پیشبرد مقاصد سازمان ۳. ایجاد انگیزه در کارکنان = بهره

ارتباط سازمانی فرایندی است که مدیران را برای اخذ و تبادل اطلاعات با کلیه افراد سازمان توانا می‌سازد. انواع ارتباط سازمانی عبارتند از: ۱. ارتباطات عمودی در سازمان ۲. ارتباطات رسمی ۳. ارتباطات غیررسمی

ارتباطات عمودی از بالا به پایین با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان می‌باشد. ارتباطات عمودی از پایین به بالا جهت ارائه گزارش، پیشنهاد، ارائه توضیحات و درخواست‌های گوناگون می‌باشد. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه کارکنان سطوح پایین تر دریابند مافوق نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد آن گاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کنند. در ارتباط از بالا به پایین هر گاه مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند آن گاه مرئوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نمی‌توانند پاسخ‌های صحیح و درستی به پیام‌های ارتباطی آنها بدهند که این امر باعث تنش‌هایی در سازمان می‌شود. سبک **MBWA**، در بهبود ارتباطات عمودی سازمان که از اهداف مناسبی (هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ، گزارش، پیشنهاد) برخوردارند بسیار مهم و ضروری بنظر می‌رسد.

ارتباط رسمی در گروه‌های کوچک رسمی شامل شبکه‌های همه جانبه، چرخی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه با هم در ارتباط باشند. در شبکه چرخی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد. لیکن ارتباط رسمی همه جانبه به اهداف سبک **MBWA** نزدیکتر است.

بهترین روش‌های صحیح ارتباط مدیریت با کارکنان در نظام سازمانی خصوصاً سازمان‌های کارآمد را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

- ۱- ایجاد ارتباط بین کارکنان و اعضای رده بالای سازمان
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات در سازمان توسط کارکنان
- ۳- مشخص شدن نقش و نحوه ارزیابی مدیریت (مدیر می‌بایست از قضاوت کلی و سطحی بپرهیزد و دلایل توبیخ و تحسین خود را اعلام کند).
- ۴- پرهیز از طبقه‌بندی کارکنان.
- ۵- خودداری مدیر از انتشار و محبت طعنه‌آمیز به کارکنان
- ۶- عدم ایجاد محیط رسمی و خفقان آور در هنگام طرح سؤال از کارکنان
- ۷- جلوگیری از تهدید و ارباب و برخورد ناصحیح با کارکنان
- ۸- خودداری از قبضه نمودن و محصور کردن اطلاعاتی که می‌تواند برای کارکنان فایده داشته باشد.
- ۹- خودداری از منحرف کردن موضوع برای مثال وقتی یکی از همکاران می‌خواهد راجع به موضوع شخصی صحبت کند برای شانه خالی کردن موضوع دیگری را مطرح نکرده و یا به کار دیگر مشغول نشود.

در ارتباطات غیر رسمی افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علایق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه

رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد شده و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد. هر گاه مدیر اینگونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند آنگاه باید از آنها بهره‌گیرد و هر گاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند آنگاه باید در توقف اینگونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند. در دنیای حاضر که عصر فن آوری اطلاعات می‌باشد در سازمانهای راهبر فن آوری، سبک **MBWA** می‌تواند از طریق شبکه‌های داخلی، ارسال پیامک، جلسات ویدیو کنفرانس و ... بین مدیران و کارکنان اجرا گردد.

مدیریت نوین (مدیریت



#### مقایسه مدیریت در دنیای امروز و مدیریت قدیم

البته قصد ما از معرفی این تجربه بر این نمی‌باشد که **MBWA** را بعنوان سبک مدیریتی موفق مطرح کنیم اما معتقدیم که بکارگیری این سبک حتی با نواقص و اشکالات وارد بر آن نقش چشمگیری در ایجاد و ارتقاء انگیزش در کارکنان، افزایش توان تصمیم‌گیری مدیر، بالا بردن کیفیت کار و بهره‌وری مستمر در یک سازمان دارد.

پیاده‌سازی روش مدیریت براساس گشت زنی در اطراف با توجه به شرایط سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی حاکم بر آنها و در دوره‌های زمانی مختلف متفاوت بوده است و با توجه به میزان کارایی و نحوه اجرای آن توسط مدیریت ممکن است به عناوین مختلف تعبیر گردیده و یا حتی در سازمانی این روش موفق و یا با شکست مواجه شود. استفاده از راهکارهای موجود در این سبک همگی تجربی و کاربردی هستند و با اجرای آزمایشی آن در سازمان می‌توان ضمن تعیین اثربخشی و تطابق آن با فرهنگ سازمانی، میزان دستیابی به بهره‌وری در آن مجموعه را نیز تخمین زد.

تشریح مدیریت بر اساس گشت زنی در اطراف (Management By Walking Around):

در یک دهه اقتصاد پررونق، روش مدیریت قدیم به نام **MBWA** بعنوان راهکار بسیار عالی برای دریافت انتقادات و پیشنهادات ارزشمند کارکنان مطرح گردید و بیان نمود که چه عواملی می‌توانند بعنوان ورودی چرخه بهبود محصولات و خدمات مفید باشند. اما از مزایای مشتق شده از این سبک در یک اقتصاد کند، می‌توان تفاوت بین سود و زیان و یا حتی فروش متوسط را با توجه به نقش مدیر اجرایی شرکت نشان داد.

تاریخچه "مدیریت با گشت‌زنی در محیط کار" مربوط به یک دوره طولانی می‌باشد. ردیابی ریشه‌های این سبک به سال ۱۹۴۰ برمی‌گردد که محققانی چون بیل هیولت، دیوید پاکارد و هیولت پاکارد آن را توسعه دادند. در سال ۱۹۸۰ پس از جستجو و تعالی پیرامون مسائل مدیریتی توسط توماس پیترز و رابرت این شیوه مدیریت تحت عنوان "تمرین مدیریت بازگشت به محبوبیت" مطرح گردید. با این حال در مقایسه با پیشرفتهای الکترونیکی مانند پست الکترونیکی، اینترنت و اینترنت و توسعه مدیریت تکنولوژی برتر، توجه به سبک **MBWA** دورنمای بیشتری دارد.

پیاده‌سازی مدیریت بر پایه **MBWA**، زمان مناسبی را برای ایجاد محیط کار مناسب و تضمین بهره‌وری در شرکت فراهم می‌آورد.

بمنظور اجرای مدیریت به شیوه گشت‌زنی در محیط کار (**MBWA**) در سازمان توجه به موارد زیر لازم و ضروری می‌باشد:

۱. مدیریت بایستی آرامش خاطر خود را به کارکنان و محیط کار پیرامون آنها منتقل نماید. (انعکاس رفتار و احساسات مدیر بر کارکنان تاثیر خواهد گذاشت)

۲. زمینه‌های لازم جهت باز شدن باب پاسخگویی به پرسشها و نگرانی‌های باقیمانده فراهم آید.

۳. در هنگام بازدید اجازه داده شود، گوش سپردن و پاسخگویی به کارها دیده شود. (مدیریت پروری)

۴. لازم نیست که بازدیدها حتماً طبق برنامه خاص اجرا شود. برای اخذ نتیجه بهتر، لازم است شرایط برای برخی بازدیدهای بدون برنامه‌ریزی و خودبخودی فراهم گردد.

۵. از کارکنان تقاضا شود تا جهت بهبود عملیات، تولید فرآورده، خدمات، خرید و فروش و غیره مشارکت داشته و پیشنهاد ارائه دهند.

۶. در کلیه سطوح سازمان سعی شود به یک میزان مساوی زمان صرف گردد.

۷. به کارکنان موظف پاداش داده شده و شناسایی علنی آنها در دستور کار قرار گردد.

۸. از حضور در کنار کارکنان، تصویر یک مربی به آنان منتقل گردد نه یک بازرس.

۹. با تشویق کارکنان به خود و آنها نشان دهید که چگونه کار واقعی توسط نفرات شرکت انجام می‌شود. (اهمیت کار تیمی)

**MBWA** یکی از مهمترین روش‌ها برای ایجاد اعتماد و وفاداری در درون یک شرکت است. مدیران واقعی از این شیوه بهره گرفته و درک می‌کنند که چگونه حضور آنان در محیط کار و انتقال اطلاعات به کارکنان در محیطهای طبیعی می‌تواند سودمند واقع شود. مدیرانی که شیوه **MBWA** را انتخاب می‌کنند مدیرانی هستند که سیستم اطلاعات مدیریت **MIS** را مکفی نمی‌دانند. درسیستم اطلاعات مدیریت (**MIS**) مدیران اطلاعات سیستماتیک، آموزنده و فنی را بصورت سیستم اطلاعات پلکانی یعنی با استناد به رعایت سلسله مراتب سازمانی دریافت می‌نمایند. اگرچه در هر دو مدیریت، اطلاع از وضعیت شرکت بر اساس اطلاعات محیط پیرامون،

یافته‌ها، دیده‌ها و شنیده‌هاست اما در سیستم مدیریت **MIS** اطلاعات (توسط رده میانی) به مدیر منتقل می‌شود در صورتیکه **MBWA** مدیران را به ناظران عالی و شنوندگان تصمیم گیرنده ارتقاء داده است.

**MBWA** یک روش هوشمند در مدیریت محسوب می‌شود چراکه به مدیر کمک می‌کند تا از شنیده‌ها و دیده‌های خود برای ارائه یک ایده خوب و ایجاد تحولات نوین در سازمان بهره گیرد. در زمانیکه سازمان در موقعیت رقابت شدید و یا در معرض تغییرات سریع و اساسی قرار دارد رهبران نیاز به حفظ ارتباط نزدیک با کارکنان دارند که همین باعث وقوع تغییرات مثبت می‌شود.

قدرت واقعی سبک مدیریت بر اساس **MBWA** در ارتباطی است که مدیران با رده‌های پایین‌تر برقرار می‌نمایند. صرف نظر از مسئولیت مدیر بعنوان مدیریت یک مجموعه، گشت زنی در محیط کار برای کارکنانی که گزارش‌های مستقیم خود را در خصوص کار ارائه می‌دهند مهم و مفید بوده و زمینه‌ساز ایجاد تفکر مثبت در پیگیرهای مدیریت و کارکنان است. به بیان ساده مدیریت به سبک و شیوه **MBWA** حاوی این پیام مثبت به کارکنان است که منافع مشترک کارکنان و مدیران در حال برآورده شدن است.

در صورتیکه مدیران از شیوه **MBWA** بمنظور تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌نمایند لازم است موارد زیر بصورت یک برنامه آموزشی دنبال گردد:

۱. در قدم اول یک مدیر بایستی خود را برای شنیدن نظرات و دیدگاه‌های کارکنان آماده نماید چرا که ممکن است تمام شنیده‌ها موافق نظر مدیر نباشد. اگر هدف از اجرای این روش فقط این است که تنها باورها تقویت شود باید در تمام لحظات یافته‌ها ذخیره شده و غیر از آن انجام نگیرد. اهداف مدیریت باید بتواند مشارکتهای صادقانه را آشکار سازد.

۲. اغلب مدیران می‌تواند این روش را انجام دهد: **MBWA** فرستنده پیام مثبت به کارکنان است. این پیام حاوی آنست که منافع سازمان در وجود آنها و تصمیمات مدیریت نهفته است. این شیوه با زبانی به مدیران می‌گوید "تو به تنهایی مدیر خوبی نیستی و برای خوب شدن بایستی وقتت را با کارکنان بگذرانی". **MBWA** همچنین شما را قادر می‌سازد که بعنوان یک مدیر تفاوت آنچه را که در تماس و حضور یافتن در واحد/بخش بدست می‌آورید را با وقتی که در جای خود نشسته‌اید کاملاً درک نمایید. مدیر بایستی حداقل در هفته ۳۰ دقیقه زمان برای گذراندن با کارکنان هر بخش قرار دهد.

۳. مدیر بایستی به سوی کارکنان برود: در اینجا معنی **MBWA** یعنی اینکه اگر شما به یک کارکنان به تنهایی مراجعه نمایید آنها تشویق می‌شوند و گفتگوی صادقانه شما را باور می‌نمایند. در ادامه، این گفتگو باب صحبت‌های بلند مدت و دلنشینی بوده که باعث تعهد آنان به سازمان می‌شود.

۴. این روش حربه‌ای برای مدیران میانی نیست: برخی از کارکنان ممکن است حضور شما را بعنوان فرصتی جهت طرح شکایت از سرپرست‌ها که در واقع مدیران میانی شما هستند، استفاده نمایند. به آنان توصیه و این اطمینان داده شود که در اولین فرصت موضوع با سرپرست مطرح می‌گردد. اگر مدیریت فکر می‌کند که پاسخگویی به این سوال نیازمند قضاوت و نظرسنجی از سرپرست است به کارمند نشان داده نشود اما پیگیری خصوصی از سرپرستان انجام گیرد.

۵. مدیر باید تماشا نماید و گوش فرا دهد: همه چیز را سریع بگیرد. به کلمات و لحن کارکنان وقتی با مدیر و یا هرکس دیگری صحبت می‌کنند توجه کند. مدیر قادر است میزان انگیزه و سطح رضایت‌شان را دریابد. طبق نظریه یوگی **Berra**: "شما می‌توانید تنها با دیدن، خود سنجش کنید."

۶. رویاهای سازمان را با کارکنان تقسیم گردد: **MBWA** فرصت مناسبی را فراهم می کند تا اطمینان حاصل شود هنگامیکه مدیریت در یک مسیر جدید قرار می گیرد و سازمان را رهبری می نماید، کارکنان در پشت سر مدیریت دچار لغزش نخواهند شد و سفر خود را در تلاش برای پیگیری حذف نخواهند کرد. مدیریت بایستی آنها را نسبت به چشم اندازهای سازمان و اداره آگاه نماید. آشکارا از اهداف و مقاصدی که مدیریت می خواهد از آنها برای رسیدن به آن کمک بگیرد و سخن بگوید. به عنوان یک تیم با یکدیگر از آنها درخواست شود تا در مورد چشم انداز، اهداف بحث و گفتگوی آزاد داشته باشند.

۷. بازخورد کار خود را امتحان نمایید: مدیریت با نشستن پشت کامپیوتر و گرفتن چرخه بدست، میزان پاسخگویی به یک فایل، پروژه و ... را بررسی و تجربه نماید. تنها یک نمونه از کاری که آنها انجام می دهند کافی است که نشان بدهد کارکنان چه شرایطی را در محیط کار تحمل می کنند و میزان علاقه و آگاهی‌شان در این راه چقدر است. از بزرگترین راهها که کارکنان را به خط جلویی هدایت می کند درک شرایط فعلی کارکنان در محیط کار روزانه که با آن سروکار دارند است.

۸. اخبار خوب سازمان منتشر گردد: اطلاع رسانی در ارتباط با موفقیت‌های اخیر و یا اقدامات مثبت از شیوه های موثر سبک مدیریت براساس گشت زنی در اطراف است. اخبار خوب به کارکنان رسانیده شود. آنان از این طریق پی خواهند برد که مدیریت چشم اندازی واضح و روشن دارد بنابراین اعتماد به نفس خود را افزایش داده و اغلب در رده کارکنان مفید قرار خواهند گرفت.

۹. به کارکنان اطمینان داده شود که حق خود را در قبال انجام و پیشرفت کار می گیرند.

۱۰. در یک روند موفق عملیاتی از کلیه کارکنان قدردانی گردد. حتماً این موضوع مد نظر قرار گیرد که قدردانی از یکی از کارکنان در جلوی بقیه می تواند به از دست دادن کارکنان شایسته دیگر و یا بی انگیزگی آنها منجر شود.

### اهمیت بکارگیری روش مدیریت به سبک گشت زنی در محیط کار "MBWA":

مشکل اصلی بهره‌وری و مدیریت بسیاری از سازمانهای بزرگ و کوچک در این است که مدیران از جزئیات دور هستند، از تماس با کارکنان خود و مشتریان خود غافل مانده اند. باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود.

ادواردز دمینگ در این باره می گوید: "اگر شما منتظر بمانید تا کارکنان به شما بگویند که شما بیایید، فقط از مسائل کوچک آگاهی خواهید یافت. پس شما باید خودتان به طرف آنها بروید تا واقعیات را کشف کنید. در وهله اول مشکلات بزرگ درجایی دیده می شوند که هیچکس به جایگاه بروز آن واقف نیست". اگر مدیریت تنها منتظر بماند تا اطلاعات سازمان را تنها با رعایت سلسله مراتب سازمانی دریافت نماید موفق نخواهد بود چون تنها از مسائل کوچک سازمان خود آگاهی می یابد. بنابراین باید برای افزایش بهره وری و بهبود، مدیریت در سازمان باید حرکت نماید و خود نقاط ایستگاهی را شناسایی نماید.

نکته دیگری که در هنگام بکارگیری این روش حائز اهمیت بوده و امکان دارد به ایجاد تنش در سازمان دامن زند شک و شبهه کارکنان به این سبک مبنی بر اینکه این راهکار فقط بهانه‌ای است برای مدیریت تا به جاسوسی و دخالت‌های غیر ضروری در محیط کار بپردازند. مسئله گشت زنی یا سرکشی می‌تواند برای عده‌ای سوءظن و برای بعضی‌ها هم به عنوان مزایا معرفی شود. لیکن یک مدیر کارآمد باید بگونه ای این شیوه را پیاده سازی کند که زمینه هرگونه شک و شبهه کارکنان را با این موضوع که "بدنبال خاطی نمی باشیم بلکه علت خطا را بررسی می کنیم" از میان بردارد.

