

# فراگستر

اتوماسیون کسب و کار

## انواع سطوح مدیریتی در سازمان و ویژگی‌ها و وظایف آنها





زمان تقریبی مطالعه: ۱۱ دقیقه

وظیفه مدیران در سازمان اساساً سازماندهی منابع و نظارت بر آنها برای رسیدن به اهداف سازمان است. اما با حجم کاری بالا و تنوعی که در فعالیت‌های روزانه سازمان‌های مختلف وجود دارد، غیر ممکن هست که یک نفر بتواند تمامی فعالیت‌های سازمان را به تنهایی مدیریت کند. به همین علت است که عنوان شغلی مدیریت در سازمان‌ها مختص یک نفر نیست و تعداد زیادی مدیر در هر سازمان وجود دارد. این مدیران در کنار هم و با سلسله مراتب خاصی فعالیت می‌کنند. در این مقاله در مورد سطوح مختلف مدیریت در سازمان، کارکرد آنها و مهارت‌های لازم برای مدیران در هر یک از این سطوح صحبت خواهیم کرد.

فراگستر

انجمن‌سین کسب و کار

### انواع سطوح مدیریتی در سازمان و ویژگی‌ها و وظایف آنها



### ۱- سطوح مدیریت در سازمان

اصطلاح سطوح مدیریتی بیشتر در مورد ساختارهای سلسله مراتبی به کار می‌رود. این نوع سلسله مراتب مدیریتی در سازمان به شما کمک می‌کند یک زنجیره مدیریتی بالا به پایین داشته باشید و بتوانید سریع‌تر سازمان خود را رشد و توسعه دهید. از رایج‌ترین شیوه‌های سازماندهی مدیران یک سازمان تقسیم آنها به ۳ سطح اصلی مدیریتی



(ارشد، میانی و عملیاتی) است. در ادامه به توصیف هر یک از این سطوح و نمونه‌هایی از عناوین شغلی مرتبط می‌پردازیم.



### سطوح مدیریت در سازمان

#### ۱-۱- سطح مدیریت عملیاتی

مدیریت عملیاتی، سرپرستی، یا مدیریت سطح پایین از جمله عناوینی هستند که برای توصیف این سطح از مدیریت استفاده می‌شوند. دقت کنید که مدیران عملیاتی تنها یکی از انواع سمت‌های عملیاتی هستند و نباید با سایر کارکنان سازمان اشتباه گرفته شوند. مدیران عملیاتی و سرپرستان در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب مدیریتی بوده و افرادی هستند که مستقیماً با کارکنان سازمان در ارتباط هستند. این افراد معمولاً خود عضوی از تیم اجرایی هستند و بر فعالیت سایر اعضای تیم نظارت می‌کنند. همچنین، این نوع مدیران، واسطی میان کارکنان پایه سازمان و مدیران میانی بوده و دستورات خود را از بالا می‌گیرند.

#### ۱-۱-۱- وظایف مدیران عملیاتی

برخی از وظایف اصلی مدیران عملیاتی و سرپرستان عبارتند از:



- ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های افراد تحت مدیریت خود
- ایجاد هماهنگی میان کارکنان با برنامه‌های عملیاتی سازمان
- نظارت بر کیفیت نهایی خدمات یا محصولات تولیدی
- کمک در تدوین برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به اهداف سازمان
- انتقال نقطه نظرات و بازخوردها میان مدیران بالادست و کارکنان

#### ۲-۱-۱- ویژگی‌های مدیران عملیاتی

آنچه یک مدیر عملیاتی را از سایر مدیران متمایز می‌کند، مهارت‌های فنی آنهاست. این مدیران می‌توانند کارهای عملیاتی و فنی را نیز به خوبی انجام دهند و عملگرتر از سایر مدیران هستند. آنها همچنین به این مهارت‌ها برای امکان نظارت دقیق بر کیفیت فعالیت‌های افراد زیردست خود نیاز دارند. مهارت‌های فنی این مدیران بسته به واحدی که در آن فعالیت می‌کنند متفاوت خواهد بود. این مهارت‌ها می‌تواند، مهارت‌های مالی، مهارت‌های IT یا مهارت‌های فروش باشد. از جمله نمونه سمت‌های مدیریت عملیاتی می‌توان به مدیر دفتر، مدیر واحد، سرپرست و ...

#### ۲-۱-۲- سطح مدیریت میانی

همانطور که از نام آن پیداست، این سطح مربوط به مدیرانی است که بین مدیران ارشد و مدیران عملیاتی قرار گرفته و میان آنها هماهنگی برقرار می‌کنند. آنها گزارش‌های مدیران عملیاتی را برای مدیران عالی منعکس می‌کنند و هم بر مدیران عملیاتی و هم بر عملکرد کارکنان نظارت می‌کنند. از این لحاظ مدیران میانی به نوعی گوش و چشم مدیران ارشد محسوب می‌شوند. این مدیران قدرت زیادی در برخورد با کارکنان و پذیرش یا رد درخواست‌های آنان دارند که باعث می‌شود رفتار آنها به عنوان یک الگو تلقی شده و تاثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی بگذارد. این مدیران همچنین نقش مهمی در حفظ فرهنگ سازمانی دارند زیرا نقش اصلی استخدام و تربیت نیروی انسانی جدید برعهده آنهاست. این سطح مدیریت شامل مدیران برخی از واحدهای سازمان مانند واحد منابع انسانی نیز می‌شود.



## اطمینان از انجام صحیح فعالیت های روزانه سازمان



از وظایف اصلی مدیران میانی، اطمینان از انجام صحیح فعالیت های روزانه سازمان است

### ۱-۲-۱- وظایف مدیران میانی

برخی از وظایف اصلی که بر عهده مدیران میانی است، عبارتند از:

- اطمینان از انجام صحیح فعالیت های روزانه سازمان
- کارکنان جدید را آموزش می دهند و رویه های سازمان را برای آنها تبیین می کنند
- بر عملکرد مدیران عملیاتی نظارت می کنند
- دستورالعمل های لازم برای اجرای برنامه های کلان سازمان را تدوین می کنند
- نظارت بر کیفیت خروجی کار مدیران عملیاتی
- انتقال نقطه نظرات و بازخوردها میان مدیران ارشد و مدیران میانی
- تهیه گزارش از عملکرد کارکنان

### ۱-۲-۲- ویژگی های مدیران میانی



همانطور که دیدید نظارت بر عملکرد کارکنان و هماهنگ سازی آنها با انتظارات مدیران ارشد از وظایف اصلی مدیران میانی است. به همین دلیل مهارت های این سطح از مدیران نیز باید با این وظایف تناسب داشته باشد. یکی از اصلی ترین مهارت هایی که از مدیران میانی انتظار می رود، مهارت های نرم است که "مهارت های انسانی"، "مهارت های ارتباطی" یا "مهارت های بین فردی" نیز خوانده می شود.

وجود این نوع مهارت ها برای تمامی سطوح مدیران ضروری است، اما برای مدیران میانی بیشترین اهمیت را دارد. این نوع مهارت ها شامل توانایی گوش دادن فعال، توانایی برقراری ارتباط موثر و انعطاف پذیری بوده و برای ایجاد ارتباط مناسب با کارکنان سازمان و هماهنگی بین سطوح مختلف سازمان ضروری است. مهارت های نرم به مدیران میانی اجازه می دهد تا مشکلات مدیران عملیاتی را بهتر درک کنند و و به شکل بهتری آن را به مدیران ارشد بفهمانند. به این ترتیب این نوع مهارت ها، نقش مهمی در برقراری هماهنگی و انسجام میان سطوح مختلف سازمان نیز بازی می کند.

سایر مهارت های انسانی که از مدیران میانی انتظار می رود شامل: مهارت در مدیریت عملکرد، مهارت همدلی با کارکنان، مهارت های لازم برای جذب نیروهای انسانی شایسته، پشتکار، خودآگاهی، تفکر سیستمی، توانایی همکاری و مهارت های تصمیم گیری. از نمونه سمت های مدیران میانی نیز می توان به مدیران واحد منابع انسانی، مدیران شعب، مدیر پروژه و مدیر بازاریابی اشاره کرد.

### ۱-۳- سطح مدیریت ارشد

مدیریت ارشد سازمان به آن دسته از مدیرانی گفته می شود که در بالاترین سطح مدیریت اجرایی یک سازمان قرار دارند. آنها اهداف کلان، چشم اندازها و استراتژی های سازمان را تعیین می کنند و بالاترین قدرت تصمیم گیری در سازمان را دارند. این مدیران وضعیت کنونی سازمان را نیز ارزیابی کرده و اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان را بازبینی می کنند. نتایج این ارزیابی بر استراتژی های سازمان نیز اثر می گذارد. به همین دلیل، عملکرد آنها بر تمامی افراد سازمان از سهامداران گرفته تا کارکنان پایه تاثیر بسزایی دارد.

تصمیمات مالی سازمان نیز معمولاً توسط مدیران ارشد اتخاذ می شود. آنها بیشتر به تصمیمات کلان سازمان، مدیریت منابع سازمان و ارتباطات با سازمان های دیگر



می‌پردازند و جزئیات کار را به مدیران میانی و عملیاتی می‌سپارند. تصمیمات کلان این نوع مدیران و نوع مدیریت کارکنان سازمان، تاثیر مسقیم بر موفقیت سازمان دارد.

### ۱-۳-۱- وظایف مدیران ارشد

برخی از وظایف اصلی مدیران ارشد عبارتند از:

- ارزیابی وضعیت سازمان و انجام اصلاحات متناسب
- هدف‌گذاری و تعیین استراتژی برای سازمان
- ایجاد یک محیط کاری سالم
- نمایندگی کردن از سازمان در خارج از محیط کار
- نظارت بر عملکرد مالی سازمان
- رهبری سازمان و کارکنان
- تلاش برای تامین منافع تمامی ذی‌نفعان (از جمله سهامداران، کارکنان و مشتریان)
- افزایش بهره‌وری سازمان
- آماده ساختن سازمان برای مقابله با رقبا
- مدیریت فرهنگ سازمانی
- نظارت بر عملکرد مدیران میانی

### ۱-۳-۲- ویژگی‌های مدیران ارشد

با توجه به آنچه در مورد وظایف مدیران ارشد و نقش آنها گفتیم، ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد انتظار از آنها نیز مشخص می‌شود. از جمله این مهارت‌ها توانایی تحلیل شرایط بازار و عملکرد فعلی سازمان است. مدیران باید بتوانند توانایی و شانس سازمان را برای موفقیت تخمین بزنند و متناسب با آن به تعیین اهداف و استراتژی‌هایی بپردازند تا بهترین نتیجه برای سازمان حاصل شود. از دیگر ویژگی‌هایی که از مدیران ارشد انتظار می‌رود و در موفقیت آنها اثر دارد، رهبری است.



برخلاف مدیران میانی که از آنها بیشتر انتظار مدیریت می‌رود، مدیران ارشد باید مانند یک رهبر با کارکنان برخورد کرده و در زمان‌های بحران به یاری آنها بشتابند. مدیرانی که رهبران موفق هستند، الگوی عمل برای کارکنان خود هستند، با آنها ارتباط برقرار کرده و به آنها واقعاً توجه می‌کنند. کارکنان نیز معمولاً انگیزه بیشتری برای کسب رضایت آنها و رسیدن به اهداف سازمان خواهند داشت.

بیشتر مهارت‌های مورد انتظار از مدیران ارشد به ۲ دسته مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های انسانی تقسیم می‌شود. مهارت‌های ادراکی مربوط به توانایی آنها برای تحلیل وضعیت سازمان، پیش‌بینی چالش‌ها و تصمیم‌گیری موثر در مورد آنهاست. اما مهارت‌های انسانی به خصوصیات اشاره دارد که در اجرای بهتر این نقش‌ها موثر است. از جمله مهارت‌های انسانی می‌توان به خوشبینی، روحیه کار تیمی، انگیزه بالا، وفاداری به سازمان و ذی‌نفعان آن، قابل اعتماد بودن، اعتماد به نفس، داشتن شفافیت در کارها، تفکر سیستمی، مصمم بودن، پایبندی به اخلاقیات، کنجکاوی و هوش عاطفی اشاره کرد.

برخی از نمونه سمت‌های مدیران ارشد عبارتند از: مدیر ارشد مالی، مدیر ارشد فناوری، مدیر ارشد بازاریابی، مدیر ارشد عملیات و مدیر کل سازمان.

## ۲- مهارت‌های لازم برای مدیران

تا اینجا در مورد سطوح مختلف مدیریتی صحبت کردیم. همانطور که خواندید، در هر کدام از این سطوح، داشتن برخی مهارت‌ها اهمیت بیشتری نسبت به سایر سطوح دارد. با این حال تمامی مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران می‌توانند در سطوح مختلف مدیریت کارایی داشته باشند. برای اینکه درک بهتری از مهارت‌های لازم برای مدیران در سطوح مختلف داشته باشید، باید با انواع این مهارت‌ها آشنا باشید.

مهارت‌های لازم برای مدیران اصولاً به ۳ دسته تقسیم می‌شوند: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی (ذهنی). مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای مدیران به سطح آنها بستگی دارد. هر چه به سمت سطوح بالاتر مدیریت می‌رویم، این ترکیب تفاوت خواهد کرد. به عنوان نمونه، مدیران عملیاتی در صورت ارتقاء به جایگاه مدیران میانی، نیاز کمتری به مهارت‌های فنی خواهند داشت. به همین ترتیب مدیران





میانی در صورت ارتقاء به جایگاه مدیران ارشد، نیاز بیشتری به مهارت‌های ادراکی خواهند داشت. در ادامه به شرح هر کدام از این مهارت‌ها می‌پردازیم:

۱- مهارت‌های ادراکی (ذهنی): این نوع مهارت‌ها از قابلیت تفکر انتزاعی نشأت می‌گیرند و مربوط به توانایی مدیران برای ایجاد هماهنگی میان واحدها و فعالیت‌های مختلف سازمان است. داشتن این مهارت به مدیران امکان می‌دهد تا روابط اجزای یک سازمان را با یکدیگر و با محیط خارج از سازمان درک کنند و بتوانند تمامی این روابط را تجزیه و تحلیل کرده و ضمن پیش‌بینی اثرات آنها، تغییرات لازم را برای دستیابی به اهداف سازمانی تعیین کنند.

همانطور که از تعریف آنها می‌توان حدس زد، مهارت‌های ادراکی بیشتر برای مدیران ارشد مورد نیاز است، زیرا آنها هستند که هدایت سازمان را برعهده دارند. با این حال نمی‌توان این مهارت‌ها را منحصر به آنها دانست. گاهی اوقات در سازمان‌ها شرایطی بوجود می‌آید که سایر مدیران نیز مجبور به گرفتن تصمیماتی می‌شوند که می‌تواند بر کل سازمان تاثیرگذار باشد. در این حالت آنها نیز نیازمند مهارت‌های ادراکی و تجزیه و تحلیل اوضاع خواهند بود.

۲- مهارت‌های انسانی: این نوع مهارت‌ها که "مهارت‌های نرم" نیز نامیده می‌شود، عموماً مرتبط به توانایی مدیران برای کار با افراد و گروه‌های مختلف، درک توانمندی‌ها و نیازهای آنان و تشویق آنها برای حرکت به سوی اهداف سازمان است. بنابراین مهارت‌هایی مانند کار تیمی، هوش عاطفی، رهبری قوی، تشویق دیگران و خودآگاهی را می‌توان جزو مهارت‌های انسانی دانست.

همانطور که در دسته‌بندی سطوح مختلف مدیران نیز خواندید، تاکید بیشتری بر تسلط مدیران میانی بر مهارت‌های انسانی وجود دارد و این مهارت‌ها اغلب توسط آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. علت آن نیز بسیار ساده است. زیرا مدیران میانی مجبور به تعامل بیشتری با سایر مدیران سازمان هستند. این مدیران به عنوان واسطی میان سطوح مدیریت ارشد سازمان و مدیران عملیاتی عمل می‌کنند. اما در عمل، سایر مدیران نیز کم و بیش به مهارت‌های انسانی نیاز دارند تا بتوانند با سایر همکاران خود تعامل و همکاری داشته و ارتباط موثری با آنها برقرار کنند. مهارت‌های انسانی همچنین نقش مهمی در توانایی مدیران برای رهبری زیردستان خود خواهند داشت.



۳- مهارت‌های فنی: این نوع مهارت‌ها مربوط به توانایی‌هاییست که ماهیت فنی یا تخصصی دارند و با حیطه فعالیت‌های سازمان مرتبط هستند. مدیران از مهارت‌های فنی برای مدیریت فعالیت‌های تخصصی در سازمان خود استفاده می‌کنند. این مهارت‌ها می‌تواند شامل مواردی هم‌چون کار با ابزارها و ماشین‌آلات تخصصی، کار با نرم‌افزارهای خاص، مدیریت و نگهداری تجهیزات، مهارت‌های فروش و حتی مهارت‌های بازاریابی باشد.

همانطور که می‌توان حدس زد، این نوع مهارت‌ها بیشتر توسط مدیران عملیاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. علت آن نیز بسیار ساده است. مدیران عملیاتی برای اینکه بتوانند بر اجرای صحیح عملیات‌ها نظارت کنند باید از مسائل فنی مربوط به کارها آگاه باشند. البته مدیران میانی و مدیران ارشد نیز برای تصمیم‌گیری بهتر در مورد استراتژی‌های سازمان و فرآیندهای اجرایی آن باید درک درستی از مباحث فنی مربوط به حیطه فعالیت سازمان داشته باشند. مسلماً مدیری که حداقل دانش فنی لازم را در رابطه با فعالیت‌های فنی سازمان خود نداشته باشد، امکان مدیریت و هدایت آن را نخواهد داشت.

### ۳- ارتباط میان سطوح مدیریت با ساختار سازمانی

آنچه تا اینجا گفتیم مربوط به رایج‌ترین نوع دسته‌بندی سطوح مدیریت در سازمان است که از یک ساختار سلسله مراتبی تبعیت می‌کند. در این ساختار هر یک از افراد نسبت به نفر بالاتر پاسخگو هستند. این ساختار یکی از رایج‌ترین ساختارهای سازمانی است و برای سازمان‌هایی که به دنبال کنترل و عملکرد منظم هستند بسیار مفید است. البته ممکن است شما به تمام این مدیران احتیاج نداشته باشید. این موضوع بستگی به ساختار سازمانی شما دارد. شما می‌توانید با تعریف یک چارت سازمانی، نقش‌ها و سمت‌های مدیریتی مختلف را تعریف کرده و بر عملکرد آنها نظارت کنید. اما در صورتی که از سایر ساختارهای سازمانی استفاده کنید ممکن است برخی از این سطوح مدیریتی را نداشته باشید. مثلاً سطح مدیریت عملیاتی/میانی در ساختار مسطح وجود ندارد.

### ۴- کلام آخر

در این مقاله با ۳ سطح مدیریت سازمانی آشنا شدید. در هر یک از این سطوح سلسله مراتبی، مدیران مختلف و متعددی وجود دارند که بسته به نوع فعالیت سازمان و اندازه



آن، ممکن است در برخی سازمان تنها تعدادی از آنها به صورت گزینشی وجود داشته باشند. این سطوح مدیریت، وظایفی عام و وظایفی خاصی بر عهده دارند. اینکه شما در سازمان خود از کدام یک از این سطوح استفاده می‌کنید اصولاً بستگی به ساختار سازمان شما دارد. در نهایت پس از تعیین سمت‌های مدیریتی مورد نیاز در سازمان خود باید به دنبال استخدام افرادی باشید که ویژگی‌های لازم برای اجرای این نقش‌ها را داشته باشند.

## ۵- سوالات متداول مشتریان

۱- سطوح مدیریت در سازمان کدام است؟

سطوح مدیریت در سازمان از یک سلسله مراتب تبعیت می‌کند و به اندازه سازمان و تعداد نیروی انسانی آن بستگی دارد. معمولاً مدیران در یک سازمان به ۳ سطح اصلی مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران عملیاتی تقسیم می‌شوند.

۲- تفاوت میان مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران عملیاتی چیست؟

مدیران ارشد مسئول تعیین استراتژی و مدیریت کل سازمان هستند. مدیران میانی برنامه‌های سازمان را پیاده‌سازی می‌کنند. مدیران عملیاتی نیز مستقیماً با کارکنان سازمان در ارتباط بوده و نظارت بر آنها را برعهده دارند.

۳- سطوح مدیریت چه ارتباطی با ساختار سازمانی دارد؟

سطوح مدیریت سلسله مراتبی مخصوص آندسته از ساختارهای سازمانیست که در آنها سلسله مراتب وجود دارد. بنابراین در سازمان‌هایی که ساختار سازمانی مسطح دارند، برخی از این سطوح مدیریتی وجود نخواهند داشت.

# فراگستر

اتوماسیون کسب و کار



@faragostarco



faragostar



www.faragostar.net