



GazelleCG.com

## نقش مدیران میانی در موفقیت سازمان‌ها

حضور کسی که در یک سازمان بتواند اهداف و پیام‌های مهم مدیر ارشد را به دپارتمان‌های مختلف کسب و کار انتقال دهد و از آنها در راستای رسیدن به آن اهداف حمایت کند، بر عهده فردی در جایگاه **مدیر میانی** است. نقش مدیران میانی در سازمان و وظایفی که این مدیران بر عهده دارند، نگرانی‌های مدیر ارشد را نسبت به ایفای نقش درست کارکنان در جهت تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان، تا حدود بسیار زیادی کاهش می‌دهد و به موفقیت سازمان، کمک قابل توجهی می‌کند.

در ادامه این مقاله، به تعریف مدیریت سطح میانی و مهارت‌های این مدیران، نقش‌ها و وظایف آنها و همچنین نکات لازم برای به کارگیری این دسته از مدیران در یک سازمان اشاره می‌کنیم.

### مدیران میانی چه کسانی هستند؟

مدیر میانی یا Middle Manager، شخصی است که به عنوان واسطی میان مدیریت ارشد و کارکنان سطوح اجرایی، وظیفه‌ی اجرای دستورات مدیریت ارشد از طریق تیم‌های فردی را بر عهده دارد.



مدیران سطح میانی، به مدیران سطح ارشد پاسخگو هستند و به آنها گزارش می‌دهند و در عین حال، مسئولیت مدیران سطوح پایین را نیز بر عهده دارند. وظیفه آنها پیاده سازی برنامه‌ها و استراتژی‌های توسعه یافته توسط مدیریت ارشد و تبدیل آنها به کارهایی است که توسط سطوح پایین تر اجرا شود.

## نقش‌های مدیران میانی در سازمان

نقش مدیران میانی در یک سازمان، بسته به ساختار شرکت دارد اما بطور کلی می‌توان گفت افرادی که در مدیریت سطح میانی قرار می‌گیرند، اغلب دارای عناوین شغلی همچون **مدیر کارخانه، مدیر منطقه، مدیر بخش**، یا **مدیر شعب** هستند و معمولاً مسئول یک بخش، مکان یا منطقه جغرافیایی هستند. آنها مدیران خط مقدم یا مدیریت بالایی نیستند؛ بلکه همانطور که از نام آن پیداست، نقش **واسط** را ایفا می‌کنند.

## هرم سطوح سلسله مراتب مدیریت



GazelleCG.com

## وظایف مدیران میانی

مدیران سطوح میانی، مسائل روزمره‌ای که در یک کسب و کار رخ می‌دهد را مدیریت می‌کنند. در حالیکه مدیریت ارشد بر استراتژی کلی و برنامه ریزی بلندمدت سازمان تمرکز دارد. برخی از وظایف و مسئولیت‌های Middle Managers شامل موارد زیر هستند:

- توسعه و اجرای برنامه‌های روزمره برای یک دفتر، شعبه یا بخش خاص
- نظارت بر عملکرد کارکنان
- تعیین و نظارت بر وظایف کاری خاص



- اطمینان از اینکه فرآیندها و رویه‌ها، با دستورالعمل‌های کلی سازمان مطابقت داشته باشند
- الهام‌بخش و مشوق کارکنان برای ارائه بهترین عملکرد
- ارائه ایده‌هایی برای بهبود بهره‌وری در کسب و کار یا در یک دپارتمان خاص
- تلاش در جهت جذب و نگهداری کارکنان
- تفسیر استراتژی مدیریت ارشد و تبدیل آن به سیاست‌های روزمره کارکنان
- تخصیص منابع در یک شعبه، دفتر یا دپارتمان کسب و کار
- گزارش عملکرد زنجیره کارکنان به مدیریت سطح بالا

## فعالیت مدیران میانی

با توجه به جایگاه و اهمیت مدیران میانی در یک سازمان، آنها در بسیاری از کارهای مختلف سازمان مثل بررسی‌های دوره‌ای عملکرد کارکنان تا نظارت بر بودجه تیم، نقش مهمی دارند. اولویت‌های کاری آنها بسته به نوع سازمان‌های متفاوت است که در ادامه به تعدادی از فعالیت‌های اصلی یک مدیر میانی اشاره می‌کنیم:

### • اطلاع‌رسانی در مورد مسائل جدید و تغییرات سازمان:

بسیاری از سازمان‌هایی که از سلسله مراتب بالا به پایین تبعیت می‌کنند، مدیران میانی را در زمان به روز رسانی تیم خود در مورد تغییرات شرکت در شرایط حساسی قرار می‌دهند. برای مثال، سازمان ممکن است کوچک شود یا چشم‌اندازهای خود را تعدیل کند. در چنین شرایطی، مدیر میانی وظیفه دارد در مورد این نوع تغییرات بزرگ در سازمان، به اعضای تیم‌های مختلف اطلاع‌رسانی کند.

### • تعیین و تلاش برای اهداف تیمی:

مدیر سطح میانی، معمولاً اهداف کلان سازمان را از مدیر ارشد می‌گیرد و آنها را به دپارتمان‌های زیر مجموعه خود، انتقال می‌دهد. همچنین این فرد، وظیفه تعیین اهداف تیم خود را نیز بر عهده دارد که می‌تواند انواع مختلفی از اهداف کسب و کار و اهداف فردی باشد. به دلیل آنکه این مدیران، در هر کدام از این اهداف ذینفع هستند، از تیم خود برای دستیابی به اهداف تعیین شده، حمایت می‌کنند.

### • بازخورد دادن به کارکنان:

مدیرانی که در سطح میانی فعالیت می‌کنند، علاوه بر برگزاری جلسات بازخوردی فرد به فرد، بصورت سالیانه، عملکرد کارکنان تحت نظر خود را بازبینی می‌کنند. آنها عملکرد کارکنان، میزان رضایت از کار و اهداف سازمان را طی این جلسات، ارزیابی می‌کنند.



- **حمایت از رشد افراد:**

همانند بازخوردی که مدیران میانی به کارکنان می‌دهند، آنها از رشد کارکنان خود حمایت می‌کنند. این حمایت می‌تواند از نوع آموزش به افراد جدید یا فراهم کردن آموزش برای کسانی است که به دنبال یادگیری مهارت‌های جدید هستند.

- **برنامه‌ریزی بودجه:**

در بودجه‌ریزی، یک مدیر میانی معمولاً مواردی را در نظر می‌گیرد که مستقیماً می‌تواند به هزینه‌های تیم‌های تحت نظر خودش، مرتبط باشد. برای مثال هزینه‌های مربوط به آموزش، ابزارها و امکاناتی که به کیفیت عملکرد کارکنان کمک می‌کند.

از دست ندهید: [سیستم سازی در کسب و کار](#)

## ۷ مهارت مهم در مدیران میانی

مهارت‌های بین فردی برای یک مدیر میانی، حیاتی است. آنها باید نقش موثری را به عنوان رابط بین مدیران سطوح بالا و پایین ایفا کنند. ۷ مورد از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران میانی عبارتند از:

۱- **ارتباطات:** از آنجاییکه مدیران میانی، واسطه‌ای کلیدی میان مدیران ارشد و افراد سطح پایین سازمان هستند، لذا باید بتوانند ارتباطات کلامی یا غیر کلامی خوبی با این افراد برقرار کنند. ضعف بودن مهارت ارتباطی این مدیران، ممکن است باعث تحریف اطلاعات و عدم پیاده سازی موثر برنامه‌های سازمانی شود.

۲- **انگیزه:** با توجه به اینکه Middle Managers مسئولیت چند نفر از مدیران سطح پایین و برخی از کارکنان دپارتمان‌ها را برعهده دارند، باید بتوانند در انگیزه دادن به این افراد از توانایی‌های بالایی برخوردار باشند و آنها را تشویق کنند تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند و فراتر از انگیزه‌های مالی، به آنها کمک کنند تا اگر مشکلی دارند، آن را حل کنند.

۳- **رهبری:** مدیران سطح میانی، باید افراد تحت کنترل خود را برای کار با یکدیگر رهبری کنند، هم افزایی ایجاد کنند تا در نهایت، به اهداف سازمان دست پیدا کنند.

۴- **تفویض اختیار:** مدیران سطح میانی، برخی از اختیارات و تصمیم‌گیری‌های خود را به مدیران سطوح پایین واگذار می‌کنند. اگر آنها بخواهند حوزه‌های مختلفی از یک سازمان را به تنهایی مدیریت کنند و گزارش عملکرد تهیه کنند، مدیریت به کاری خسته‌کننده و طاقت‌فرسا برای آنها تبدیل می‌شود. بنابراین لازم است برخی از کارها را به مدیران سطوح پایینی تفویض کنند.



**۵-استخدام:** مدیران میانی، به تیم‌هایی با شایستگی‌های کافی برای تحقق برنامه‌های سازمان، نیاز دارند. به همین دلیل، آنها باید بتوانند نیروهایی را استخدام کنند که در این راستا، با آنها همکاری کنند. در غیراینصورت، آنها با افرادی کار می‌کنند که کمکی به این مدیران و اجرای برنامه‌های سازمان نمی‌کنند.

**۶-تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری در مورد حوزه‌های عملکردی سازمان، نیروهای زیردست و نحوه انتقال پیام‌های مدیران ارشد، یکی از مسئولیت‌های Middle Managers است. این مدیران باید قدرت تشخیص تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف را داشته باشند تا بتوانند تصمیمات اثربخش و نتیجه‌بخش بگیرند.

**۷-مهارت‌های عملکردی:** فعالیت مدیران میانی، ایجاب می‌کند تا آنها بسته به دپارتمانی که در آن فعالیت دارند، خود را از نظر سطح دانش و اطلاعات، غنی کنند. برای مثال، یک مدیر در بخش مالی، باید درک کافی برای تجزیه و تحلیل داده‌های مالی را داشته باشد.

## چگونه می‌توانید مدیران میانی را استخدام کنید؟

چه در حال توسعه‌ی ساختار سازمانی باشید که به فردی در جایگاه مدیر میانی نیاز داشته باشید یا اینکه بخواهید مدیر میانی فعلی خود را جایگزین فرد جدید کنید، باید بتوانید فردی مناسب را برای این سمت شغلی انتخاب کنید. برخی از مواردی که به عنوان شرایط انتصاب مدیران میانی به آنها اشاره می‌کنیم را حتماً در نظر بگیرید:

- **ساختار مدیریتی سازمانی خود را مشخص کنید**

قبل از اینکه بتوانید افراد را به طور موثر در پست‌های مدیریتی قرار دهید، باید ساختار سازمانی خود را ارزیابی کنید. این ممکن است به معنای ایجاد دپارتمان‌های جدید در شرکت شما باشد. مانند منابع انسانی، فروش یا بازاریابی، که قبلاً توسط یک فرد نظارت و مدیریت می‌شد. همچنین می‌تواند به معنای برنامه‌ریزی برای توسعه آینده با راه‌اندازی ساختاری برای مدیران منطقه‌ای پس از راه‌اندازی چندین مکان فیزیکی باشد.

- **مسئولیت‌های خاص مدیریت و کارکنان را مشخص کنید**

مدیرانی که وارد سازمان شما می‌شوند، باید مسئولیت‌ها و الزامات مربوط به هر موقعیت در سازمان شما را بدانند. با این کار، به مدیر ارشد و دیگر کارکنانی که می‌خواهند تحت سرپرستی مدیر سطح میانی کار کنند، کمک می‌کنید تا با شناخت و آگاهی بیشتری در سازمان به ایفای نقش بپردازد.

- **کسانی که از داخل سازمان، می‌توانند مدیر میانی شوند را در نظر بگیرید**



کارکنانی که برای مدتی با شما کار کرده‌اند، ممکن است گزینه‌های خوبی برای سبقت مدیر میانی باشند. اگر می‌خواهید این کار را انجام دهید، قبل از اینکه نقش مدیر میانی را در سازمان ایجاد کنید، گزینه‌های بالقوه را با افزایش مسئولیت‌ها آماده کنید یا آنها را برای مدتی، در جایگاه دستیار مدیر میانی قرار دهید تا انگیزه کافی برای ارتقاء داشته باشند. با این کار، به کارکنان سطح پایین‌تر هم کمک می‌کنید تا بتوانند در راستای رشد سازمانی خود، تلاش بیشتری کنند.

#### • سوالات درستی را در جلسه مصاحبه بپرسید

قبل از مصاحبه، فهرست کوتاهی از مهم‌ترین مواردی که از نظر دیدگاه و تجربه یک مدیر نیاز دارید؛ تهیه کنید. هر مدیر سطح میانی، برای هر سازمانی مناسب نیست، بنابراین باید سوالاتی را از آن فرد بپرسید تا بتوانید ارزیابی کنید آیا او با فرهنگ شرکت شما مطابقت دارد یا خیر. در جلسه مصاحبه می‌توانید در مورد موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی بپرسید تا مشخص شود که آن فرد چگونه می‌تواند با شرایط اضطراری غیرمنتظره یا موقعیت‌های چالش برانگیز روبرو شود و مسائل را حل کند.