

د. محمد المحيميد
مهتم بالاستراتيجية
الحوكمة
التشغيل الطبي
التعليم العالي

لا تلغوا المدير الأوسط

4 جمادى الآخرة 1448 هـ · 14 نوفمبر 2026 م

موجة تقليص الإدارة الوسطى بحجة الذكاء الاصطناعي تقطع الحلقة التي تفشل فيها الاستراتيجية أصلاً. المدير الأوسط لا يُلغى، بل يُعاد تصميمه.



جسر حجري قديم يصل بين ضفتين، وقد أُزيل حجر من وسطه فانفتحت فيه فجوة.

> **الآلة تأخذ من المدير الأوسط مهامه، لكنها لا تأخذ وظيفته.**

الثلث

في أغسطس من العام الماضي، كشف أحد التنفيذيين في جوجل أن الشركة ألغت خلال عام واحد 35% من مديري الفرق الصغيرة، أي الفرق التي فيها أقل من ثلاثة مرؤوسين. ولم يخرج كثير منهم من الشركة، بل تحولوا إلى موظفين فرديين يؤدون العمل بأنفسهم بدل أن يديروا من يؤديه. والمبرر المعلن: تقليل البيروقراطية، والنمو دون زيادة عدد الموظفين.

لم تكن جوجل وحدها، ولم تكن البداية. لكن الموجة تجد اليوم مبرراً جديداً. ففي دراسة نشرها مؤتمر المجالس في 28 أكتوبر، شملت 775 قائداً حول العالم، قال 38% منهم إنهم يتوقعون تقليص المديرين الأوسطين بسبب الذكاء الاصطناعي. أما الإدارة العليا، فلم يتوقع تقليصها إلا 4%.

أي أن من يتوقعون تقليص الطبقة الوسطى من الإدارة يزيدون على تسعة أضعاف من يتوقعون تقليص الطبقة العليا.

حجة التقليص

الحجة ليست ضعيفة، ومن الإنصاف أن تُعرض بأقوى صورها. كثير من عمل الإدارة الوسطى نقل للمعلومات: تقارير تصعد من الفريق إلى الإدارة، وتعليمات تنزل من الإدارة إلى الفريق، واجتماعات متابعة تجمع الأرقام وتعيد ترتيبها. والآلة اليوم تكتب التقرير، وتلخّص الاجتماع، وتتابع المؤشرات لحظة بلحظة، بلا طبقة بشرية في المنتصف.

ولهذا توقعت مؤسسة جارتنر في أكتوبر 2024 أن تستخدم 20% من المؤسسات الذكاء الاصطناعي بحلول نهاية 2026 لتسطيح هياكلها، فتلغي أكثر من نصف وظائف الإدارة الوسطى الحالية.

فإذا كانت الطبقة الوسطى ناقلاً للمعلومات، والآلة ناقل أسرع وأرخص، فلماذا نبقي عليها؟

أين تفشل الاستراتيجية

لأن الإدارة الوسطى لم تكن يوماً ناقلاً فقط. والدليل يأتي من المكان الذي تفشل فيه الاستراتيجيات عادة.

درس دونالد سول من معهد ماساتشوستس للتقنية وريبيكا هومكس من كلية لندن للأعمال أكثر من أحد عشر ألف قائد ومدير في أكثر من أربعمئة شركة. ووجدا أن ثلثهم فقط يستطيعون ذكر أهم ثلاث أولويات لمؤسستهم. الخطة موجودة ومعتمدة ومنشورة، لكن الذين يُفترض أن ينفّذوها لا يعرفون ما هي.

وهؤلاء مديرون وقادة، لا موظفون في الصف الأمامي. فإذا كان الثلث فقط ممن هم أقرب إلى الخطة يعرفون أولوياتها، فما الذي يعرفه من هو أبعد عنها، حين تغيب الطبقة التي كان يُفترض أن تشرحها له؟

وفي دراسة نشرها إيثان مولك في مجلة الإدارة الاستراتيجية عام 2012، تبيّن أن المديرين الأوسطين يفسرون من تفاوت أداء الشركات أكثر بكثير مما يفسره المبتكرون أصحاب الأفكار الجديدة.

النتيجتان تقولان الشيء نفسه من جهتين. الاستراتيجية لا تفشل غالباً في صياغتها، بل في ترجمتها. وأكثر من يحدد نجاح الترجمة هو من يقف في المنتصف: بين خطة كُتبت في الأعلى، وفريق يعمل في الأسفل ولا يرى الخطة إلا من خلاله.

المهام في مقابل الوظيفة

هنا يقع الخلط الذي تقوم عليه موجة التقليص. فهي تعدّ مهام المدير الأوسط، وتجد أن الآلة تستطيع أداء كثير منها، فتستنتج أن المدير نفسه صار زائداً.

لكن المهام شيء والوظيفة شيء آخر. التقرير مهمة، والاجتماع مهمة، والمتابعة مهمة. أما الوظيفة فهي أن يأخذ هدفاً عاماً مثل «تحسين تجربة العميل»، فيحوله إلى قرار محدد يتخذه موظف في الصف الأمامي صباح الأحد. وأن يقرر في المنطقة الرمادية التي لم تتوقعها السياسة. وأن يقول لفريقه لماذا تغيّر الاتجاه، حين لا يعرف هو نفسه إلى أين يتجه بالضبط.

الآلة تأخذ من المدير الأوسط مهامه، لكنها لا تأخذ وظيفته. بل إنها حين تأخذ المهام، تحرّره للوظيفة. والمؤسسة التي تلغيه بدل أن تحرّره، تقطع الحلقة التي تفشل فيها الاستراتيجية أصلاً، في اللحظة التي تحتاجها أكثر من أي وقت. فنادراً ما مرت المؤسسات بتغيير في أدوات العمل وطرائقه بهذا العمق وهذه السرعة.

وفي أرقام غالوب ما يكشف حجم هذه الحاجة. فحتى مايو الماضي، قال 47% من الموظفين الأمريكيين إن مؤسساتهم بدأت إدخال أدوات الذكاء الاصطناعي، بينما قال 25% فقط إنها أبلغتهم بخطة واضحة لذلك. أي أن الأدوات تصل إلى الموظف أسرع من الخطة التي تشرح له لماذا وكيف. والفجوة بين الرقمين هي بالضبط المساحة التي يملؤها المدير الأوسط، أو تبقى فارغة.

ما الذي تغيّر هذا العام

تقرير «حالة المؤسسات 2026» من ماكنزي، الذي شمل أكثر من عشرة آلاف تنفيذي في خمس عشرة دولة، قال ذلك بوضوح. فثلثا القادة يرون مؤسساتهم معقدة وغير كفؤة، لكن العلاجات التقليدية، ومنها إعادة الهيكلة وخفض التكاليف وتسطيح الهياكل، تعطي عائداً متناقصاً. وتوقع التقرير أن يتمكن المديرون، حين تحررهم التقنية من المهام الإدارية، من التركيز أكثر على إدارة الناس.

ومؤسسة كورن فيري، في استطلاع نشرته في 22 أكتوبر وشمل أكثر من ألف وثلاثمئة قائد في أكثر من خمس وسبعين دولة، وجدت أن 66% منهم يتوقعون أن يقضي المديرون وقتاً أطول في قيادة فرقهم عبر التغيير، لا في الإشراف على العمل اليومي. ووصفت إحدى مستشاراتها المديرين بأنهم سيصبحون «ممتصّي الصدمات» في المؤسسة.

لكن مستشارة أخرى في الشركة نفسها نبّهت إلى الوجه الآخر. فالمديرون، كما قالت، ينتهي بهم الأمر إلى الدفاع عن قرارات في الذكاء الاصطناعي لم يكن لهم فيها رأي، ولا يعرفون سياقها. وممتصّو الصدمات يحتاجون نظاماً يقف خلفهم ليؤدوا عملهم. فالمشكلة إذن ليست في المدير الأوسط وحده، بل في مؤسسة تطلب منه أن يحمل التغيير دون أن تُشركه فيه.

والأرقام تؤكد أن هذا الدور يصنع الفرق. وفق غالوب، بلغت نسبة الموظفين المنخرطين في عملهم 48% حين يدعم مديرهم استخدام الذكاء الاصطناعي بنشاط، مقابل 30% حين لا يدعمه.

في المقابل، تتسع الفرق التي يقودها المدير الواحد. فقد ارتفع متوسط عدد المرؤوسين للمدير من 9,10 في 2024 إلى 1,12 في 2025، وفق غالوب، أي بزيادة تقارب 50% منذ بدأت المؤسسة قياسه عام 2013. أي أننا نطلب من المدير الأوسط أن يحمل التغيير، ونعطيه في الوقت نفسه فريقاً أكبر ووقتاً أقل.

وصفان وظيفيان

لا يعني هذا أن المدير الأوسط يبقى كما هو. يعني أن يُعاد تصميمه. وهذا وصفه الوظيفي قبل إعادة التصميم وبعدها.

ما يُنزع من جدوله ويُسلَّم للآلة: إعداد التقارير الدورية وتجميع أرقامها. وتلخيص الاجتماعات ومتابعة ما اتُّفق عليه فيها. ومراقبة المؤشرات والتنبيه إلى الانحراف عنها. والرد على الأسئلة المتكررة عن السياسات والإجراءات. وجدولة العمل وتوزيع المهام الروتينية.

ما يُضاف إليه ويُحاسب عليه: ترجمة كل أولوية استراتيجية إلى ثلاثة قرارات أو أربعة يفهمها فريقه، ويستطيع كل فرد فيه أن يذكرها. واتخاذ القرار في الحالات التي لا تغطيها السياسة، وتسجيل سببه ليتعلم منه غيره. ومحادثة منتظمة مع كل فرد في فريقه عن عمله ونموه، لا عن أرقامه فقط. وحمل التغيير: أن يشرح لفريقه لماذا تتغير الأدوات والإجراءات، وأن يرفع إلى الإدارة العليا ما يراه في الميدان قبل أن يصير مشكلة.

والمحادثة المنتظمة ليست ترفاً في هذا الوصف. فوفق غالوب، يكون ما بين 67% و70% من الموظفين منخرطين في عملهم حين يتلقون من مديرهم ملاحظات ذات معنى

بانتظام، مقابل ما بين 22% و26% ممن لا يتلقونها. وهذا ما لا تستطيع الآلة أن تؤديه نيابة عن المدير.

ويتغير معه ما يُقاس عليه. فلا يُقيَّم المدير الأوسط بعدد التقارير التي سلّمها، بل بشيئين: هل يعرف فريقه أولويات المؤسسة؟ وهل ينخرط فريقه في التغيير أم يقاومه؟

سؤال قبل أن تغلق الصفحة

إن كنت تقود مؤسسة: كم ساعة من أسبوع مديريك الأوسطين تذهب إلى تقارير تستطيع الآلة كتابتها، وكم ساعة تذهب إلى الحديث مع فرقهم؟ إن كانت الأولى أكثر، فالمشكلة ليست في وجودهم، بل في الطريقة التي تستخدمهم بها.

وأقوى اعتراض على هذا الطرح أن بعض الطبقات زائدة فعلاً. فالمدير الذي يقود موظفاً واحداً أو اثنين، كما في حالة جوجل، قد لا يحتاج إلى أن يكون مديراً أصلاً. والاعتراض صحيح، ولا يدعو هذا المقال إلى إبقاء كل طبقة كما هي. لكن المعيار في الحكم على الطبقة ليس عددها ولا كلفتها، بل سؤال واحد: هل فيها من يترجم الخطة إلى عمل؟ فإن كان، فإلغاؤه توفير في الميزانية وخسارة في التنفيذ.

ويبقى ما لا أملك له حلاً كاملاً. إعادة التصميم أصعب من التقليص، ونتائجها أبطأ ظهوراً. فالتقليص يظهر في ميزانية الربع القادم، أما ثمن غياب المترجم فلا يظهر إلا بعد سنة، حين تُراجَع الخطة الاستراتيجية فيُكتشف أنها لم تُنفَّذ. ولا يملك أحد أن يثبت حينها أن السبب كان الطبقة التي أُلغيت.

المصادر

1. أولوورك، عن سي إن بي سي، جوجل تلغي 35% من مديري الفرق الصغيرة، 28 أغسطس 2025. يسند النسبة، وتعريف الفرق الصغيرة بأقل من ثلاثة مرؤوسين، وتحول كثير من المديرين إلى موظفين فرديين، والمبرر المعلن.
https://allwork.space/2025/08/google-eliminates-35-of-managers-overseeing-small-teams/

2. إيه زد بيغ ميديا، عن مؤتمر المجالس، تقرير «قيادة مضطربة: الاستعداد لبيئة عمل تمكّنها الذكاء الاصطناعي»، 28 أكتوبر 2026. يسند حجم العينة، ونسبتي 38% و4%.
https://azbigmedia.com/business/ai-is-changing-leadership-faster-than-organizations-are-adapting-report-shows/

3. جارتنر، أهم التوقعات لمؤسسات تقنية المعلومات ومستخدميها في 2025 وما بعدها، 22 أكتوبر 2024. يسند توقع تسطيح 20% من المؤسسات هياكلها وإلغاء أكثر من نصف وظائف الإدارة الوسطى الحالية.
https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2025-and-beyond

4. كلية لندن للأعمال، ثلثا كبار المديرين لا يستطيعون ذكر أهم أولويات مؤسساتهم، 7 ديسمبر 2015. يسند دراسة سول وهومكس، وحجم عينتها، وأن الثلث فقط يستطيعون ذكر أهم ثلاث أولويات.
https://www.london.edu/news-and-events/news/two-thirds-of-senior-managers-cant-name-their-firms-top-priorities

5. إيثان مولك، مجلة الإدارة الاستراتيجية، الناس والعمليات، المديرون والمبتكرون: دور الأفراد في أداء الشركات، المجلد 33، العدد 9، 2012. يسند أن المديرين الأوسطين يفسرون من تفاوت الأداء أكثر بكثير مما يفسره المبتكرون.
https://repository.upenn.edu/mgmt_papers/34

6. ماكنزي، حالة المؤسسات 2026، 19 فبراير 2026. يسند حجم العينة، ورأي ثلثي القادة في تعقيد مؤسساتهم، والعائد المتناقص للعلاجات التقليدية ومنها تسطيح الهياكل، وتوقع تركيز المديرين على إدارة الناس.
https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-state-of-organizations

7. فورتشن، استطلاع كورن فيري عن قيادة التحول بالذكاء الاصطناعي ودور المديرين الأوسطين، 7 نوفمبر 2026. يسند حجم عينة كورن فيري وتاريخ نشرها، ونسبة 66%، ووصف المديرين بممتصّي الصدمات، ورأي مستشارتي الشركة في دور المديرين، وأرقام غالوب عن الانخراط 48% و30%، وعن إدخال الأدوات 47% والخطة الواضحة 25%.
https://fortune.com/2026/11/07/korn-ferry-survey-ai-transformation-leaders-middle-managers/

8. غالوب، الفرق تكبر: نطاق الإشراف والحجم الأمثل للفريق، 13 يناير 2026. يسند ارتفاع متوسط المرؤوسين من 9,10 إلى 1,12، والزيادة منذ 2013، ونسب الانخراط بحسب تلقي الملاحظات.
https://www.gallup.com/workplace/700718/span-control-optimal-team-size-managers.aspx

القيادة | الاستراتيجية | الإدارة الوسطى | الذكاء الاصطناعي | تنفيذ الاستراتيجية

محمد المحيميد
استراتيجية • مؤشرات أداء • تأسيس كيانات