لودورا لاب



ورقة بيضاء رقم 2 · نوفمبر 2026

فجوة المدير لأول مرة

ما تكلّفه الترقية دون إعداد للشركات العربية، وكيف تُسَدّ الفجوة في الأيام التسعين الأولى.

قراءة في 5 دقائق

ludoralab.com/ar

باختصار

1. **تُرقّي الشركات أفضل المتخصصين لديها وتأمل أن يتعلّموا الإدارة.** وفي إحدى قواعد البيانات الكبيرة، التحق المشاركون بأول تدريب قيادي في سنّ 42 عاماً في المتوسط، بينما كان متوسط عمر المشرفين في الشركات نفسها 33 عاماً.

2. **التكلفة خفية لكنها كبيرة.** تقدّر مؤسسة غالوب أن المديرين يفسّرون 70% على الأقل من التباين في انخراط الفرق، فيؤثّر المدير غير المُعَدّ في كل أعضاء فريقه.

3. **يكمن الحل في التدرّب قبل الأيام التسعين الأولى وخلالها:** خمس لحظات يواجهها كل مدير جديد، يتدرّب عليها في بيئة آمنة، بمشاركة مديره المباشر.

9 سنوات

الفجوة المعتادة بين تولّي الإشراف وأول تدريب قيادي، في دراسة شملت نحو 17,000 قائد

في هذه الورقة

1. ترقية تغيّر طبيعة العمل
2. الفجوة بالأرقام
3. ما الذي تكلّفه الفجوة
4. لماذا تشتدّ الفجوة في بيئة العمل العربية
5. خمس لحظات للتدرّب عليها في الأيام التسعين الأولى
6. ما الذي يمكن أن تفعله الموارد البشرية والقيادات

1 ترقية تغيّر طبيعة العمل

تبدأ القصة عادةً بخبر سعيد: يُرقّى أفضل محاسب أو مهندس أو أخصائي مبيعات ليقود الفريق الذي كان أحد أعضائه. ويبدو المنطق سليماً، فهو يعرف العمل، ويحظى بالاحترام، ويستحق الترقية.

لكن الوظيفة الجديدة وظيفة مختلفة. فحتى الأمس، كان النجاح يعني إتقان العمل بنفسك، أما اليوم فيعني إنجاز عمل متقن من خلال الآخرين. ويصف رام تشاران وستيفن دروتر وجيمس نويل في كتاب *The Leadership Pipeline* هذه الخطوة الأولى، من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين، بأنها تغيير في ثلاثة أمور معاً: المهارات المطلوبة، وطريقة توزيع الوقت، وما يقدّره الشخص في عمله.

ولا يُخبَر معظم المديرين الجدد بهذا التغيير، بل يُخبَرون بالمسمّى الجديد والراتب الجديد والأهداف الجديدة. فيفعلون ما أوصلهم إلى النجاح: يعملون بجهد أكبر في الوظيفة القديمة، ويحلّون المشكلات بأنفسهم.

2 الفجوة بالأرقام

درس جاك زنغر وزملاؤه بيانات نحو 17,000 قائد شاركوا في برامج تطوير قيادي في شركات حول العالم، فوجدوا أن متوسط أعمارهم 42 عاماً، في حين بلغ متوسط عمر المشرف في الشركات نفسها 33 عاماً. أي إن كثيراً من المديرين يقودون الناس سنوات قبل أن يدرّبهم أحد على ذلك، وتترسّخ خلالها عادات يصعب تغييرها لاحقاً.

70%

تقدّر غالوب أن المديرين يفسّرون 70% على الأقل من التباين في انخراط الموظفين بين وحدات العمل.

وتكمل أبحاث غالوب، التي شملت أكثر من مليونَي وحدة عمل، النصف الثاني من القصة: يمثّل المدير العامل الأكبر في انخراط فريقه. وفي دراسة لغالوب شملت 7,272 بالغاً في الولايات المتحدة، قال واحد من كل اثنين إنه ترك وظيفة في مرحلة ما ليبتعد عن مديره.

ووجدت غالوب أيضاً أن كثيراً من المديرين يعتقدون أنهم اختيروا لنجاحهم في دور سابق غير إداري، أو لطول خدمتهم في الشركة. وهذه أسباب وجيهة للمكافأة، لكنها ليست دليلاً على الاستعداد للقيادة.

3 ما الذي تكلّفه الفجوة

نادراً ما تظهر تكلفة المدير غير المُعَدّ في بند واحد من الميزانية، بل تتوزّع على خسائر صغيرة كثيرة:

- **خسارة المتخصص.** تفقد الشركة أفضل من يؤدّي العمل بنفسه، إذ ينشغل الآن بالاجتماعات والموافقات.
- **بطء الفريق.** ينتظر العمل مراجعة المدير، لأن التفويض يبدو مخاطرة.
- **تأجيل المحادثات.** تتأجّل مشكلات الأداء حتى تصبح أزمات، وكثيراً ما يكون الطرف الآخر زميلاً سابقاً.
- **التصعيد.** يُستدعى كبار القادة لحلّ مشكلات كان بإمكان مدير مُعَدّ أن يعالجها.
- **دوران الموظفين.** يغادر الأكفاء، وقد تصل تكلفة استبدالهم إلى نسبة كبيرة من راتب سنة.

ولا ينتج أيّ من هذه التكاليف عن نقص المعرفة، فمعظم المديرين الجدد قرأوا عن التفويض والملاحظات. ما ينقصهم هو التدرّب على اللحظة نفسها، حين يعترض شخص حقيقي.

4 لماذا تشتدّ الفجوة في بيئة العمل العربية

تمثّل فجوة المدير لأول مرة ظاهرة عالمية، لكن بعض سمات المنطقة تجعلها أوضح.

- **قيادة الزملاء السابقين.** في بيئات العمل القائمة على العلاقات، قد يكون زميل الأمس صديقاً أو جاراً أو قريباً، فتبدو محاسبته أمراً شخصياً.
- **التراتبية وحفظ ماء الوجه.** قد تبدو الملاحظات المباشرة قلّة احترام، فيُلمَّح إلى المشكلات بدلاً من تسميتها، ولا يعرف أحد على وجه اليقين ما الذي اتُّفق عليه.
- **النمو السريع.** تدفع القطاعات المتنامية وبرامج توطين الوظائف المهنيين الشباب إلى مواقع الإدارة في وقت أبكر من ذي قبل، وأحياناً في سنوات عملهم الأولى.
- **الشركات العائلية.** قد تغيب وضوح الصلاحيات حين يتقاسم الملاك والأقارب والمديرون المحترفون القرارات.

وكثيراً ما يتجاهل التدريب المصمَّم لسياقات أخرى هذه الديناميكيات. فنموذج الملاحظات الذي ينجح في برلين قد يأتي بنتيجة عكسية في فريق يكبر فيه الموظف مديره بعشرين عاماً. تبقى الأطر صالحة، لكنها تحتاج إلى تدريب في مواقف مألوفة.

5 خمس لحظات للتدرّب عليها في الأيام التسعين الأولى

تُظهر أعمال مايكل واتكينز عن مراحل الانتقال القيادي أن الأشهر الأولى ترسم توقعات يصعب تغييرها لاحقاً. وبالنسبة إلى المدير لأول مرة، تبرز خمس لحظات، ويمكن التدرّب على كلٍّ منها قبل أن تحدث فعلاً.

اللحظة	ما الذي يحدث خطأً	ما الذي يُتدرَّب عليه
الأسابيع الأولى	محاولة إثبات الذات بإنجاز كل شيء	الإصغاء أولاً، والاتفاق على الأولويات مع المدير المباشر
المحادثة الصعبة	تجنّبها، أو بدؤها باللوم	وصف الوقائع وأثرها، ثم الاتفاق على الخطوات التالية
التفويض	تسليم المهام دون صلاحيات أو مواعيد متابعة	الاتفاق على معايير الجودة وموعد المراجعة
أول اجتماع للفريق	اجتماع ينتهي دون قرارات	هدف واضح، وصوت لكل شخص، ومسؤولون ومواعيد
قول «لا» للإدارة العليا	قبول كل طلب عاجل	ترتيب الأولويات وتقديم خيارات باحترام

وتشكّل هذه اللحظات العمود الفقري لمسار «رحلة المدير الجديد» في لودورا لاب، الذي يبدأ بالوحدة المجانية *المدير لأول مرة: المحادثة الصعبة*.

6 ما الذي يمكن أن تفعله الموارد البشرية والقيادات

- **أعِدّوا الأشخاص قبل الترقية.** امنحوا المرشّحين المحتملين فرصة التدرّب على إدارة الآخرين قبل حصولهم على المسمّى، كي لا تكون محادثتهم الصعبة الأولى محاولتهم الأولى.
- **خطّطوا للأيام التسعين الأولى.** اتفقوا مع المدير الجديد ومديره المباشر على خطة قصيرة: ما الذي يتعلّمه، وأيّ علاقات يبنيها، وأيّ نجاحات مبكرة يستهدفها.
- **أشرِكوا مدير المدير.** يفيد لقاء متابعة مدته 15 دقيقة كل أسبوعين أكثر من دورة طويلة. اسألوا عمّا كان صعباً، لا عمّا أُنجز فقط.

- **قيسوا القرارات لا الحضور.** انظروا إلى طريقة تعامل المديرين الجدد مع مواقف واقعية قبل التدرّب وبعده، بدلاً من نسب إكمال الدورات.
- **اجعلوا التدرّب آمناً.** لا تكلّف الأخطاء في المحاكاة شيئاً، أما الأخطاء مع فريق حقيقي فتكلّف الثقة.

المصادر

1. Beck, R., & Harter, J. (2014). Why good managers are so rare. *Harvard Business Review* (online); Gallup, *State of the American Manager* (2015).
2. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company* (2nd ed.). Jossey-Bass.
3. Harter, J., & Adkins, A. (2015). Employees want a lot more from their managers. Gallup Workplace.
4. Watkins, M. D. (2013). *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter* (updated ed.). Harvard Business Review Press.
5. Zenger, J. (2012). We wait too long to train our leaders. *Harvard Business Review* (online); Zenger Folkman, *Leadership Development: Are You Starting Too Late?* (2019).

عن لودورا لاب. تصمّم لودورا لاب محاكاة قصيرة ثنائية اللغة لبيئات العمل، للمهنيين في بداية مسيرتهم ومنتصفها في العالم العربي. يتدرّب الناس على قرارات حقيقية، ويرون عواقبها، ويبنون مهارات تدوم، بالعربية أو الإنجليزية.

لودورا لاب

جرّبوها مع دفعتكم القادمة من المديرين الجدد

برنامج تجريبي لمدة أربعة أسابيع بوحدتين أو ثلاث من مسار «رحلة المدير الجديد»، مع لوحة متابعة للفريق وتقرير قصير في النهاية. ابدأوا بالوحدة المجانية، أو افحصوا احتياجات فريقكم على ludoralab.com/ar/companies.

ludoralab.com/ar

hello@ludoralab.com