

## نشرة إخبارية

للمراجعة: السيدة نادين الحسن  
المسؤولة عن العلاقات العامة في ديلويت الشرق الأوسط  
هاتف: +961 1 748444  
بريد إلكتروني: [nelhassan@deloitte.com](mailto:nelhassan@deloitte.com)

### ديلويت: إعادة تصميم الهياكل التنظيمية أولوية أساسية لشركات الشرق الأوسط

التكنولوجيا الرقمية، وتركيبية القوى العاملة المتغيرة، والسرعة في الابتكار، ثلاثة عوامل رئيسية تدفع الشركات إلى إعادة تصميم هياكلها التنظيمية وتطوير نماذج القيادة واعتماد ثقافة مؤسسية تركز على الموظفين

**8 يونيو 2016** - كشفت **ديلويت** في تقريرها السنوي الرابع حول اتجاهات الموارد البشرية العالمية للعام 2016 أن 92% من رؤساء الشركات والمسؤولين عن الموارد البشرية في مختلف أنحاء العالم أعربوا عن حاجتهم الماسة لإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لشركاتهم بهدف تلبية احتياجات العمل العالمية، وذلك استجابةً للتغيرات الطارئة التي تشهدها التكنولوجيا الرقمية ونماذج العمل وتركيبية القوى العاملة. ومع ذلك، لا يعتقد سوى 14% فقط من المدراء التنفيذيين أن شركاتهم جاهزة لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية بصورة فاعلة. وبموازاة هذا التقرير، أصدرت ديلويت تقريراً منفصلاً عن اتجاهات الموارد البشرية في الشرق الأوسط لعام 2016.

وقد استندت ديلويت في تقريرها السنوي إلى نتائج الاستطلاع الذي أجرته حول اتجاهات الموارد البشرية لعام 2016 والذي شمل أكثر من 7000 رئيس شركة ومدير للموارد البشرية في الشرق الأوسط ودول العالم مما يجعله من أضخم الدراسات العالمية حول القوى العاملة والقيادة والتحديات التي تواجه الموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج خلال السنوات الثلاث السابقة أن الشركات التي شملها الاستطلاع كانت تولي أولوية قصوى لزيادة مستوى إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحسين القيادة، وبناء ثقافة مؤسسية هادفة. أما في العام 2016، فقد أظهر الاستطلاع لأول مرة أن حوالي نصف الشركات المشاركة (45%) إما وصلت إلى منتصف الطريق في عملية إعادة التصميم (39%)، أو أنها تخطط للقيام بإعادة التصميم لهياكلها التنظيمية (6%).

وتعليقاً على نتائج هذا الاستطلاع، صرّح غسان تركية، الشريك المسؤول عن إستشارات **الموارد البشرية** في ديلويت الشرق الأوسط، قائلاً: "سلط التقرير الضوء على الأهمية النسبية لاتجاهات الموارد البشرية الأساسية للشركات في الشرق الأوسط التي تختلف عن مثيلاتها في العالم، بالإضافة إلى تحديد أولويات مختلفة لهذه الاتجاهات في دولة الإمارات العربية المتحدة. في الواقع، من الطبيعي أن نلاحظ مثل هذا الاختلاف نظراً لأن منطقة الشرق الأوسط سوق ناشئة لازالت في خضم التغيير، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجهها والثروات المتنوعة التي تتمتع بها."

### حاجة متنامية لـ "هيكل تنظيمي جديد"

بحسب الاستطلاع، أجاب 54% من المشاركين في الشرق الأوسط أنهم مطلعون على الممارسات الفضلى المتبعة في تصميم الهياكل التنظيمية للشركات بدرجة تتراوح بين جيد وجيد جداً. كما أوضحت النتائج أن الشركات العاملة في الشرق الأوسط تتجه نحو تصميم هيكل تنظيمي ينسجم مع احتياجات العمل حيث يعتقد 46% من المجيبين أن الهياكل التنظيمية الحالية لشركاتهم تحقق أهداف العمل بدرجة تتراوح بين فاعلة أو فاعلة للغاية، بينما تتجه بالمقابل الشركات في العالم نحو إلغاء مركزية سلطة الإدارة، والانتقال إلى هياكل تنظيمية تركز على المنتجات والخدمات والعملاء، وإنشاء شبكات ديناميكية من فرق العمل التي تتمتع بصلاحيات كبيرة.

ومع ذلك، لا تزال شركات كثيرة في الشرق الأوسط تتمحور حول هياكل تنظيمية تقليدية تفتقر إلى المرونة المطلوبة للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة وكذلك إلى القدرة على تحقيق النتائج النهائية بصورة فاعلة.

في الوقت الراهن، هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي على الاقتصاد والمجتمع في الشرق الأوسط، وتلك العوامل ذاتها أيضاً تخلق ضغطاً على الشركات مما يدفعها إلى إعادة الهيكلة. ويشارك حالياً حوالي 40% من المشاركين في الاستطلاع في عملية

إعادة هيكلة ستساعدهم على الانسجام أكثر مع توجههم الاستراتيجي ومتطلبات السوق. وتتمحور هذه العوامل الأساسية حول برنامج المواطنة، والكفاءة والتميز، وتحسين وضع الموازنة إلى أقصى حد.

وتابع تركية كلامه بالقول: "حسب التقرير، فإن 60% من المشاركين أظهروا قدرة وجاهزية لمواكبة متطلبات الهياكل التنظيمية للشركات؛ ولكن الشركات في الشرق الأوسط ما زالت متأخرة من ناحية الجاهزية لمواكبة الاتجاهات العالمية الأخرى مثل تحليلات الموارد البشرية، حيث يعتقد 35% فقط من المجيبين أن باستطاعتهم مواكبة الاتجاهات العالمية ومتطلبات السوق. إن وجود مثل هذه الفجوة في القدرات كفيل بأن يجعل شركات الشرق الأوسط تبذل المزيد من الاهتمام والاستثمار في تصميم هياكل تنظيمية تتماشى مع الاتجاه العالمي أكثر من غيرها من الشركات العالمية."

## تغير نماذج القيادة

يواصل موضوع القيادة للشركات تربّعه على رأس أولويات مدراء أقسام الموارد البشرية وغيرهم من المدراء مع الحاجة لتعزيز القيادة وإعادة تصميمها وتحسينها. في الواقع يشهد الشرق الأوسط حاجة ملحة لإعداد وتطوير القيادات بسرعة كافية لمواكبة متطلبات الاقتصاد والمجتمع؛ ومع ذلك كشف حوالي 50% من المشاركين في الاستطلاع في الشرق الأوسط أنهم لم يقوموا بصياغة استراتيجية لتطوير القيادات ولا بتنفيذ مثل هذه الاستراتيجية.

من المتوقع أن يؤدي تباطؤ النمو الاقتصادي في الشرق الأوسط إلى نتائج سلبية معينة ستؤثر بدورها على تطوير القيادات حيث أفاد حوالي 80% من المجيبين أنهم لا يتوقعون نمواً يزيد عن 5% - 10% في الاستثمارات ببرامج القيادة لعام 2016.

وعلق تركية على هذا الموضوع قائلاً: "هناك حاجة ملحة لتحديد المواهب ضمن الشركات في مراحل مبكرة (أي المراكز التي تتراوح بين مستوى المبتدئ والمستوى المتوسط) ولتطوير الكفاءات القيادية من خلال المشاركة في مبادرات إدارة المواهب التي تشمل تخطيط الخلافة الوظيفية، والتطوير المهني، ومبادرات أخرى تشكل في العادة جزءاً من إطار شامل."

## إعطاء تجربة الموظفين أولوية قصوى

يحتل التعلم المرتبة الخامسة عالمياً بينما يحتل المرتبة الثالثة كأولوية قصوى من ناحية اتجاهات الموارد البشرية في الشرق الأوسط. ويمكن عزو اختلاف الترتيب إلى كون الشرق الأوسط منطقة ناشئة تملك قوة عاملة تواقّة للنمو والتطور.

بينما لا تزال معظم الشركات تعتبر التعلم الوسيلة الملائمة لبناء الكفاءات ومرادفاً للتدريب الصّفي، تعتقد ديلويت بشدة أنه يشكل جزءاً من دورة المواهب لدى الموظفين؛ وهذا محرّك أساسي لجذب الموظفين واستخدامهم وإشراكهم عبر مزيج مناسب من التعلم وثقافة راسخة حول مكان العمل.

يبدو أن المجيبين من الشرق الأوسط يخطون خطوات واسعة في اعتماد تقنيات حديثة واتباع نماذج تعلم جديدة. في الحقيقة، 22% من المجيبين يستخدمون حالياً الدورات الإلكترونية المفتوحة كوسيلة غير تقليدية لتعزيز التطور المهني للموظفين (بالمقارنة مع 43% على مستوى العالم في عام 2016).

وتحدّث تركية عن هذه النقطة قائلاً: "على الرغم من حقيقة وجود أقسام مخصصة للتعلم والتطوير في عدد من الشركات في الشرق الأوسط، إلا أن ممارسات هذه الأقسام لا تعكس اسمها تماماً؛ فمعظم أنشطة التعلم والتطوير لا تركز على الكفاءات المستهدفة ولا يأخذها الموظفون على محمل الجد. يجب على الشركات أن تسعى لأن تصبح منشآت تعليمية من خلال إعداد استراتيجية للتعلم تقوم على الأولويات المؤسسية وتشكل جزءاً من الاستراتيجية العامة للمواهب."

اطلع على التقرير الكامل [هنا](#).

## نبذة عن الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في ديلويت

ديلويت شركة رائدة في مجال الاستشارات المتعلقة بالموارد البشرية حيث تملك مزيجاً فعالاً من المعرفة بالعمل المؤسسي والصناعة والموارد البشرية، وتدعم هذه المعرفة بمجموعة واسعة النطاق من الخدمات المهنية متعددة الاختصاصات وشبكة عالمية واسعة الانتشار، وهذا ما يجعل ديلويت قادرة على مساعدة الشركات بفاعلية في إدارة مواردها البشرية لكي تعزز نمو عملها. وتقدم ديلويت هذه المساعدة للشركات عبر إجراء تحليلات متطورة تقضي إلى إعداد استراتيجيات للموارد البشرية تقوم على العمل وإدارة المواهب من أجل تحقيق النتائج المنشودة. لمزيد من المعلومات يُرجى زيارة الموقع الإلكتروني <http://bit.ly/21Vqs3A>.

## نبذة عن ديلويت

يُستخدَم إسم "ديلويت" للدلالة على واحدة أو أكثر من أعضاء ديلويت توش توهاماتسو المحدودة، وهي شركة بريطانية خاصة محدودة بضمان ويتمتع كل من شركاتها الأعضاء بشخصية قانونية مستقلة خاصة بها. للحصول على المزيد من التفاصيل حول الكيان القانوني لمجموعة ديلويت توش توهاماتسو المحدودة وشركاتها الأعضاء، يُرجى مراجعة موقعنا الإلكتروني على العنوان التالي:

[www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)

تقدم ديلويت بخدمات تدقيق الحسابات والضرائب والاستشارات الإدارية والمشورة المالية إلى عملاء من القطاعين العام والخاص في مجموعة واسعة من المجالات الاقتصادية. وبفضل شبكة عالمية مترابطة من الشركات الأعضاء في أكثر من 150 دولة، تقدم ديلويت من خلال مجموعة من المستشارين ذوي الكفاءات المتميزة خدمات عالية الجودة للعملاء وذلك من خلال حلول فاعلة لمواجهة التحديات التي تعترض عملياتهم. تضم ديلويت نحو 200,000 مهنياً، كلهم ملتزمين بأن يكونوا عنواناً للإمتياز.

ما يجمع فريق ديلويت هي ثقافة موحدة ومبادئ مبنية على النزاهة والالتزام بالعمل سوياً مع تنوع خبراتنا وثقافتنا لتقديم خدمات مهنية ذات جودة عالية للعملاء والأسواق أينما وجدوا. كما نحرص على دعم بيئة داخلية من التعلم المستمر والتطور وتنمية الخبرات وتوفير الفرص المهنية المميزة. ويؤمن فريق عمل ديلويت بالمسؤولية الاجتماعية للشركة لدعم التنمية المستدامة في المجتمعات التي ينتمون إليها.

## نبذة عن ديلويت أند توش (الشرق الأوسط):

ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) هي عضو في "ديلويت توش توهاماتسو المحدودة" وهي أول شركة خدمات مهنية أسست في منطقة الشرق الأوسط ويمتد وجودها منذ سنة ١٩٢٦ في المنطقة.

وتعتبر ديلويت من الشركات المهنية الرائدة التي تقوم بخدمات تدقيق الحسابات والضرائب والاستشارات الإدارية والمشورة المالية وتضم قرابة ٣٠٠٠ شريك ومدير وموظف يعملون من خلال ٢٦ مكتباً في ١٥ بلداً. وقد حازت ديلويت أند توش (الشرق الأوسط) منذ عام ٢٠١٠ على المستوى الأول للاستشارات الضريبية في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي حسب تصنيف مجلة "انترناشونال تاكس ريفيو (ITR)" وقد حصلت أيضاً على عدة جوائز في السنوات الأخيرة والتي تضم أفضل رب عمل في الشرق الأوسط، أفضل شركة استشارية، وجائزة التميز في التدريب والتطوير في الشرق الأوسط من هيئة المحاسبين القانونيين في إنكلترا وويلز.