



الطريق إلى النضج الرقمي في الموارد البشرية





المجلة مرخصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306، ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة

المشرف العام

ليلى السويدي

أسرة التحرير

عائشة السويدي

محمود المرزوقي

سامر الرجال

عمر البلوشي

محمد أبوبكر

محمد النمر

زينب حسن

للتواصل

الإمارات العربية المتحدة

أبوظبي، ص.ب 2350

دبي، ص.ب: 5002

مركز الاتصال الموحد: 600525524

@FAHRGOV @FAHR_UAE

حقوق الطبع © 2023 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول على إذن خطي من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التي يتضمنها هذا المقال، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص عليه في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.



الطريق إلى النضج الرقمي في الموارد البشرية

BCG

ينس باير ومارتن تويستن وبراجيا مايني



من استخدام الخوارزميات لتوظيف وتقييم المواهب، على سبيل المثال، وتخصيص برامج تطوير الموظفين. ولتسريع التحول قدم مركز القيادة طرقاً إبداعية للعمل، ونتيجة لذلك، فإن وظائف الموارد البشرية للقادة الرقميين تعمل بقوة وبشكل استباقي على طرح خدمات وخبرات شخصية للغاية خلال رحلات الموارد البشرية للموظفين لتقديم ما يحتاجه الأفراد.

حققت المؤسسات الأفضل في فئتها مكاسب كبيرة في ثلاثة مجالات رئيسية:

- **الكفاءة:** أصبح القادة الرقميون أكثر كفاءة، وبالتالي تم تقليل تكاليف الموارد البشرية أكثر من 30%، وذلك يرجع إلى أنهم يستخدمون تقنيات لأتمتة الأنشطة منخفضة القيمة والمهام المتكررة. كما يراجعون مقاييس كفاءة العملية ومستويات الخدمة بانتظام؛ للحفاظ على عمليات عالية الكفاءة. كما يبحث القادة الرقميون باستمرار عن طرق لخفض التكاليف بشكل أكبر.

- **الإنتاجية:** عززت المؤسسات الأفضل في فئتها الإنتاجية في سلسلة قيمة الموارد البشرية أكثر من 20%، وذلك يرجع إلى أنهم يستخدمون البيانات لفهم نقاط الضعف الرئيسية، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل وتقديم خدمات أعمال أفضل، ويقومون بنشر أدوات الموارد البشرية المستهدفة لإدارة الأعمال الأساسية بشكل أكثر كفاءة. ومن خلال اتخاذ هذه الخطوات، يكون لدى قيادة الموارد البشرية المزيد من الوقت للتركيز على أولويات الأشخاص العليا واستثمارات الأعمال وغيرها من القضايا الحرجة.

- **خبرة الموظفين:** زاد القادة الرقميون من رضا الموظفين ورفعوا معدلات الاحتفاظ بهم بنسبة 30% إلى 40%، حيث تتوقع المواهب الداخلية والخارجية تجارب تلقائية ورقمية تركز على المستخدم، وهذه المؤسسات تفهم ذلك الأمر بنحو جيد، إذ يعطون الأولوية للحظات المهمة لتعزيز علاقتهم مع الموظفين والاحتفاظ بالمواهب، كما يستخدمون البيانات والتحليلات الخاصة برحلة الموارد البشرية، بهدف زيادة عنصر المشاركة.

يعمل القادة
الرقميون بشكل
استباقي على طرح
تجارب شخصية للغاية
لتقديم ما يحتاجه
الأفراد

المؤسسات التي
تطبق التقنيات
الرقمية في الموارد
البشرية تتفوق
على أقرانها
ومنافسيها في
الكفاءة والإنتاجية
والاستبقاء

يعد تحسين النضج الرقمي لوظيفة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية بشكل متزايد لإجراء الأعمال بكفاءة والتنافس على المواهب، حيث تمكن قدرات الموارد البشرية الرقمية المؤسسات من إعادة صياغة تجربة التأهيل، وتخصيص عروض التعلم والتطوير، وإدارة المشاركة والأداء بشكل أفضل؛ لجذب المواهب والتواصل معها والاحتفاظ بها.

فالتفاعلات الرقمية ليست فقط مخصصة لتلبية توقعات الموظفين وطموحاتهم، ولكن أيضاً لخفض التكاليف بشكل كبير.

وللحصول على فهم أفضل لكيفية قيام المؤسسات برسم مسار في النضج الرقمي لوظيفة الموارد البشرية الخاصة بها، أجرينا مسح مؤشر التسارع الرقمي (AID) للموارد البشرية؛ لمعرفة التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية، ووجدنا أن المؤسسات التي تنفذ التقنيات الرقمية في وظيفة الموارد البشرية تتفوق بكثير على أقرانها ومنافسيها في مقاييس الأداء مثل: (الكفاءة والإنتاجية والاستبقاء)، وحددنا ست عناصر أساسية يمكن لجميع المؤسسات استخدامها لسد فجوة النضج الرقمي للموارد البشرية، بمعنى آخر الاختلاف بين القدرات الرقمية الحالية للموارد البشرية والقدرات التي تحتاجها لتحقيق طموحها الرقمي.

القادة يضيفون قيمة كبيرة

على مدار العامين الماضيين، قام القادة الرقميون بزيادة القدرات البشرية في مجال الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا، لإنشاء وظيفة قوية للموارد البشرية في المستقبل، تتيح رحلات الموارد البشرية الرقمية من البداية إلى النهاية. وعادة تقوم كل من هذه المؤسسات بإنشاء مركز قيادة لدفع تحولها الرقمي في الموارد البشرية. ثم يتم تكليف هذه المراكز بتطوير القدرات الرقمية التي من شأنها تمكين الموارد البشرية





الشكل (١):

لدى غالبية المؤسسات (بنسبة 8١%) الإمكانيات الملحوظة لتطوير النضج الرقمي للموارد البشرية



المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية

المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية

تجدر الإشارة إلى أن هذه أرقام مجمعة، حيث يُظهر التعمق في النتائج أن النضج الرقمي يختلف اختلافاً كبيراً حسب الصناعة، ويتأثر بضغوط التكلفة المحددة، وتوقعات السوق والعملاء، والانفتاح على التغيير. في حين أن صناعة الشركة هي عامل مهم في نضجها الرقمي، إلا أنها بالتأكيد ليست العامل المحدد الوحيد. فكل شركة فريدة من نوعها وتحتاج إلى تحديد وضعها الحالي واستهداف النضج الرقمي وتحديد الفرص لتقديم خدمات استثنائية للموارد البشرية.

(انظر لمؤشر التسارع الرقمي لمجموعة بوسطن الاستشارية للموارد البشرية)

تكايف معظم المؤسسات من أجل تحقيق النضج الرقمي

على مقياس من ١ إلى 100، سجلت المؤسسات الأكثر نضجاً رقمياً 75 أو أعلى على مؤشر داو جونز للموارد البشرية وشكلت حوالي 20% من جميع المشاركين. حيث يسعى أصحاب الأداء الأفضل بنشاط إلى تحقيق أجنحة شاملة للموارد البشرية الرقمية والاستعداد للمستقبل. لكن الغالبية العظمى من المؤسسات المشاركة في الاستطلاع بنسبة 8١% لديها إمكانيات كبيرة لتحسين النضج والأداء الرقمي للموارد البشرية. وقد اتخذ ما يقرب من الثلث فقط الخطوات الأولى نحو وظيفة الموارد البشرية الرقمية، في حين أن 16 % سجلوا أقل من 25 على مؤشر داو جونز للموارد البشرية ونفذوا القليل من التقنيات الرقمية إن وجدت في وظيفة الموارد البشرية. (انظر الشكل التوضيحي رقم ١). ففي كثير من الحالات، يتم إعاقة المؤسسات لأنها لم تحدد طموحها الرقمي للموارد البشرية، أو أنها لا تملك المواهب اللازمة لتحقيق الانتقال. مشكلة أخرى هي أن عملية صنع القرار الخاصة بهم تفتقر إلى عنصر المرونة ولا يمكنها مواكبة التطورات الرقمية.

التحول الرقمي
يحتاج إلى طموح
مؤسسي ومواهب
قادرة ومرونة في
صنع القرار لمواكبة
التطورات الرقمية



حول مؤشر التسارع الرقمي لمجموعة بوسطن الاستشارية للموارد البشرية

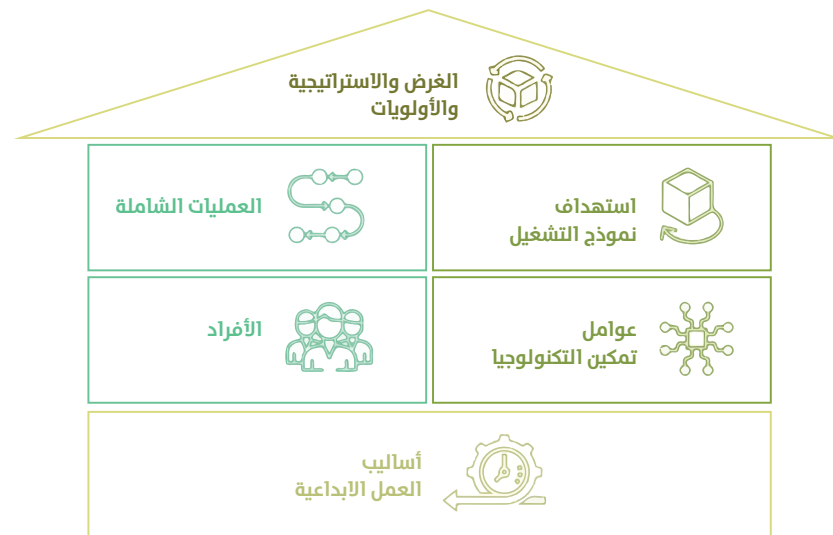
مؤشر التسارع الرقمي (AID) الخاص بمجموعة بوسطن الاستشارية للموارد البشرية هو أداة يمكن للمديرين التنفيذيين رفيعي المستوى وقادة الموارد البشرية عبر الصناعات في جميع أنحاء العالم استخدامها لتحديد النضج الرقمي الحالي والمستهدف لوظيفة الموارد البشرية وعملاتها الأساسية. يساعد مؤشر التسارع الرقمي للموارد البشرية أيضًا المؤسسات على تحديد الفرص التي سيخلقها التحول الرقمي. ومن خلال مقارنة نفسها بأقران الصناعة والقادة الإقليميين والأبطال الرقميين، يمكن للشركة جمع المعلومات التي تحتاجها لتحديد استراتيجية لبناء وظيفة الموارد البشرية الرقمية. وتستند درجات المؤشر إلى التقييمات الذاتية للمشاركين في عناصر البناء الست، وكذلك في الأبعاد الفرعية التسعة عشر لتلك العناصر.

على سبيل المثال، استخدمت شركة أدوية رائدة مؤشر التسارع الرقمي للموارد البشرية لصياغة استراتيجيتها لتحويل الموارد البشرية الرقمية وتحديد الفرص لترقية نظام التكنولوجيا الخاص بها، وتحسين مهارات الموظفين، وتحسين العمليات من البداية إلى النهاية. حيث خفضت الشركة الوقت الذي يقضيه كل موظف في الإعداد بمقدار 20 ساعة، وخفضت الوقت الذي يقضيه موظفو الموارد البشرية في الإجابة على الاستفسارات المتعلقة بالإعداد والتحضير بنسبة 50%. وقد أدت هذه النجاحات إلى تحسين الرضا بين موظفي الموارد البشرية، الذين يمكنهم تخصيص المزيد من الوقت للمهام ذات القيمة المضافة والعمل على استراتيجية الأفراد الخاصة بالمؤسسة للتحول الرقمي.

ستة عناصر أساسية لتقديم خدمات أفضل للموارد البشرية

والخبر السار للشركات التي تطمح إلى تحسين النضج الرقمي لوظيفة الموارد البشرية الخاصة بها هو أن هناك مساراً واضحاً للقيام بذلك، حيث كشف مسح مؤشر التسارع الرقمي للموارد البشرية التابع لمجموعة بوسطن الاستشارية أن المؤسسات الأفضل في فتحها تستخدم ست عناصر أساسية لبناء جهود الموارد البشرية الرقمية الخاصة بها. (انظر الشكل التوضيحي رقم 2).

الشكل (2): عناصر البناء الأساسية الست هي مفتاح بناء وظيفة الموارد البشرية الرقمية



المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية





الهدف والاستراتيجية والأولويات

يجب على قادة الشركة تحديد الطموح الرقمي للموارد البشرية، والتأكد من أن هذا الطموح يخدم الغرض التجاري العام للشركة، كما يجب على القادة أيضاً إنشاء استراتيجية لتحديد الثغرات في قدرات الموارد البشرية الرقمية الخاصة بهم (استراتيجية تستخدم المقاييس الداخلية والخارجية)؛ لسد هذه الثغرات. وهذا لا يغني عن أهمية اعتناء القادة بحالات استخدام الموارد البشرية التي ستولد قيمة للشركة، وتعيين معالم ونواتج واضحة، ودمج حالات الاستخدام هذه في خارطة طريق الرقمنة الأوسع للمؤسسة.

نموذج التشغيل المستهدف

يجب على الفريق متعدد الوظائف تحديد نموذج تشغيل جديد للموارد البشرية، يتضمن طرقاً مرنة للعمل، حيث تعد الحوكمة المركزية القوية- ربما من خلال مركز التميز للمشاريع الرقمية- مهمة من أجل قيام الفريق متعدد الوظائف بتحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل منهجي، وفي نهاية المطاف، تنفيذ نموذج التشغيل المستهدف.

العمليات الشاملة

تحتاج الشركة إلى تصميم العمليات الرئيسية التي تمكن الموارد البشرية من أداء ست مسؤوليات:

- التحليل والتخطيط وإعداد التقارير: استخدام البيانات والتحليلات لتحسين تخطيط القوى العاملة القائمة على المهارات وإعداد التقارير وربط تلك الجهود بشكل جيد باستراتيجية العمل.

- استقطاب المواهب وتوظيفها: إيجاد المرشحين للوظائف وثقيفهم بمناصبهم وطرق عملهم.
- تقييم وتطوير الموظفين: مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم والتطور في مناصبهم، وتوضيح الخطوات الوظيفية التالية والمهارات المطلوبة.
- إشراك ودعم أعضاء الفريق: تحفيز ومكافأة الموظفين، وربطهم بالموظفين الآخرين في المؤسسة، وحل النزاعات.
- وضع خطط عمل مهنية: مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم المهنية، والتأكد من حصولهم على الخبرة المناسبة وتطويرها.
- إدارة بيانات الموظفين والأجور: توفير رؤية موحدة لبيانات الموظفين مع تقارير الموارد البشرية في الوقت الراهن، ودعم العلاقة بين إدارة المؤسسة والموظف.

لتسهيل نجاح الموارد البشرية، يجب على الشركة التأكد من أن عمليات الموارد البشرية تتفاعل بسلاسة مع تلك الوظائف والأنظمة القريبة. علاوة على ذلك، يجب على الشركة، لإشراك موظفيها، أن تجعل أولوية الاستخدام أولوية قصوى عند رقمنة عمليات الموارد البشرية.

عوامل تمكين التكنولوجيا

من الأهمية بمكان لبناء وظيفة الموارد البشرية الرقمية، تنفيذ بنية تقنية نموذجية قابلة للتطوير تتضمن نظام معلومات الموارد البشرية الأساسي الحالي ومنصات البيانات الأخرى (على سبيل المثال، منصات إدارة الأداء، والتعلم والتطوير، والمزايا). يجب على الشركة أيضاً إنشاء طبقة تكامل، بحيث يمكن لجميع تطبيقات الموارد البشرية العمل معاً بسلاسة.

لضمان حفاظ وظيفة الموارد البشرية على ميزتها الرقمية، يجب على الشركة مراقبة التقنيات الجديدة والمتطورة - ربما من خلال مركز التميز للمشاريع الرقمية - ومساعدة الموارد البشرية على تنفيذ تلك التقنيات. قد تشمل هذه التقنيات الذكاء الاصطناعي للتوظيف، والتحليلات لمراقبة مشاركة الموظفين، والتشجيع على التدريب والتطوير. علاوة على ذلك، يجب على قادة الشركة الحفاظ على عملية مراجعة واختيار الموردين لضمان



الجودة، وفي الوقت الحالي، فإن معظم موظفي الموارد البشرية الرئيسيين غارقون في مجموعة دائمة التوسع من التقنيات الجديدة التي يجب مراعاتها. وفي العام 2021، تم ضخ أكثر من 12 مليار دولار من رأس المال الاستثماري في سوق تكنولوجيا الموارد البشرية، حيث تضاعف معدل الاستثمار أكثر من ثلاثة أضعاف من العام 2020 إلى 2021.

الأفراد

يجب على الشركة تعيين موظفين يتمتعون بمهارات رقمية (بما في ذلك الخبرة في تصميم تجربة المستخدم، والذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات الروبوتية) والقدرة على العمل في فرق تعاونية متعددة التخصصات. ومن المهم أيضاً تحسين مهارات القوى العاملة الحالية من خلال التدريب والتطوير المستمرين وتوضيح مسارات وظيفية رقمية.

أساليب العمل المرنة

يجب على الشركة إدخال طرق مرنة للعمل داخل الموارد البشرية وعبر الوظائف لتسريع التحول الرقمي للموارد البشرية (من خلال عمليات تكرارية وسريعة للعمليات الرقمية الجديدة). ولضمان تبني الموظفين لطرق العمل الجديدة، يجب على الشركة الاستثمار في التدريب والمنصات التقنية المناسبة التي تسهل التعاون.

كيف تبدأ رحلة التحول الرقمي

في حين أن الركائز الأساسية الستة كلها حيوية لبناء وظيفة الموارد البشرية الرقمية وتقديم خدمات استثنائية للموارد البشرية، لا تزال العديد من المؤسسات تكافح من أجل الوصول إلى ذلك المستوى، وفي هذا الصدد نوصي بثلاث خطوات.

للحفاظ على الميزة
الرقمية للموارد
البشرية يجب على
المؤسسة مساعدة
الموارد البشرية
في مراقبة وتنفيذ
التقنيات الجديدة
والمطورة



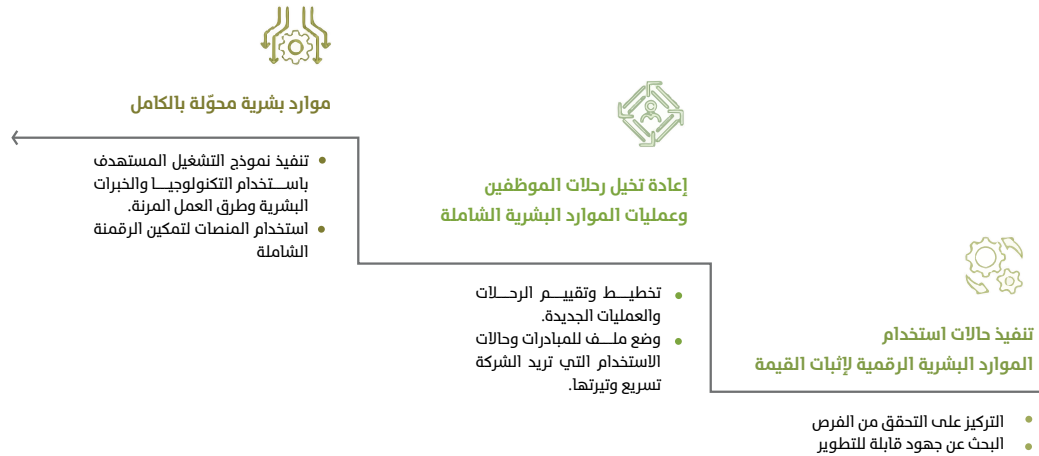
تحديد التطلعات الرقمية للموارد البشرية

باستخدام تقييم نضج الموارد البشرية الرقمي الشامل، قم بتقييم مستوى النضج الحالي ونقاط الضعف، بالإضافة إلى اتجاهات الصناعة، ويمكن لقادة الشركة بفضل هذا التقييم تحديد التطلع الرقمي والحالة المستهدفة للنضج الرقمي.

حدد نقطة البداية

يعد الحصول على نقطة البداية أمراً بالغ الأهمية؛ لضمان بدء الشركة باستخدام المبادرات الرقمية، التي من المرجح أن تحقق مكاسب سريعة (والتي ستوفر زخماً لرحلة الرقمنة) وعائداً قوياً على الاستثمار. (انظر الشكل 3) على سبيل المثال، يمكن أن تبدأ وظائف الموارد البشرية بمستوى منخفض من النضج الرقمي لإثبات قيمة الرقمنة، بينما يمكن أن تبدأ الوظائف ذات النضج الأكبر بإعادة تذييل الرحلات الشاملة، بغض النظر عن نقطة البداية، يجب أن يكون الطموح النهائي لجميع المؤسسات هو التحول الكامل للموارد البشرية؛ لتقديم خدمات استثنائية للموارد البشرية.

الشكل 3 – مسار النطاق الرقمي وخدمات الموارد البشرية الاستثنائية



المصدر: تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية

بناء القدرات الأساسية

يجب على الشركة تحديد وبناء مهارات وأدوار الموارد البشرية الجديدة اللازمة لدعم نقطة البداية وحالات الاستخدام ذات الأولوية والمبادرات الرقمية، وعند بناء هذه القدرات الأساسية، من المهم دمج القدرة في التعلم وتصحيح المسار.

لجذب المواهب والاحتفاظ بها، وللحفاظ على مشاركة المتخصصين في الموارد البشرية، ولتحسين كفاءة الموارد البشرية، تحتاج المؤسسات إلى تعزيز النضج الرقمي لوظيفة الموارد البشرية، أما بالنسبة لمعظم المؤسسات، فقد بدأت الرحلة للتو، وهي وتواجه العديد من التحديات، ليس أقلها التكيف مع طرق العمل الجديدة والأكثر مرونة، لكن الأداء المتميز للموارد البشرية للشركات الأفضل في فئتها يظهر فوائد السعي إلى هذا التحول. ومن خلال تقييم النضج الرقمي للموارد البشرية واستخدام الركائز الست لبناء وظيفة الموارد البشرية الرقمية، يمكن لكل شركة السعي في رحلة تحول الموارد البشرية الخاصة بها.

