



HR PRIORITIES WITH AI IN WORKPLACE

A SHRM MENA STUDY

TABLE OF CONTENT

Foreword	03
About this Report	06
Key Insights	07
HR Priorities and Challenges in Executing Them	08
• Critical HR Priorities	
• Challenges in Executing HR Priorities	
AI Adoption in HR and its Impact	12
• Objectives for deploying HR Technology and AI in HR	
• Impact of AI on HR Functions	
Hurdles in AI Implementation	19
Readiness to Embrace and Leverage AI in HR	22
• Readiness amongst HR for Embracing AI	
• Critical Skills for HR Professionals in the Wake of AI Implementation	
Recommendations for HR Professionals	27
Report Conclusion	28
Respondent Profile	29
About SHRM MENA	31



As HR professionals, we have a huge opportunity, and also the responsibility, to help our employees stay competitive in this ever-evolving world of work. We must provide specialized trainings; support reskilling, upskilling and cross-skilling by subsidizing continued education; and provide access to generative AI and encourage our employees to start experimenting with it.

We have to lead the way in normalizing use of this technology and showing employees how AI is just another tool at their disposal—one that can make their lives easier by helping with monotonous and low-effort tasks.

I'll leave you with something I've emphasized time and again: AI (artificial intelligence) plus HI (human intelligence) equals ROI (return on investment). This has never been about eliminating humans—it is and should always be about making human beings more efficient and more effective as we continuously strive to **make better workplaces for a better world**. With the assistance of AI, and a little upskilling, we'll be able to achieve more than our predecessors could ever have imagined.



**JOHNNY
C. TAYLOR, JR.,
SHRM-SCP**

President & CEO,
SHRM

"We are proud to partner with the Society for Human Resource Management (SHRM) as part of our joint efforts to keep up with the latest developments in human capital management at the regional and global levels. This collaboration represents an important step towards strengthening our institutional capabilities and developing the professional skills needed to meet the growing challenges in the labor market, especially with the rapid technological advances and the increasing reliance on artificial intelligence.

Through this joint study, we highlight the effects of AI on HR practices including talent acquisition, performance management, skills development, the improvement of management processes, and making data-driven decision. This study provides us with a deeper understanding of how to employ AI to enhance teams efficiency and achieve the highest levels of productivity. It also contributes to the development of talent acquisition strategies and ensuring that the acquired talent is relevant to future requirements.

Through this collaboration, we seek to achieve several key objectives including the exchange of experiences and knowledge, finding innovative solutions that contribute to facing the challenges of the future, and enhancing the role of human resources departments as a strategic business partner. This will strengthen the position of our country in general and Ras Al Khaimah in particular as a center of excellence for best practices and a global reference in human capital management."



**DR. MOHAMED
ABDUL LATIF
KHALIFA**

**General Manager
DoHR, Government of RAK**



ACHAL KHANNA

Chief Executive Officer,
SHRM India, MENA & APAC

As HR evolves into a strategic driver of organizational success, AI is transforming every aspect of the function—from recruitment to workforce planning. HR leaders in the GCC are now at the forefront of digital transformation, balancing the opportunities and challenges it brings. At SHRM MENA, we are committed to equipping HR professionals with the tools and insights needed to navigate this dynamic landscape. Our report explores AI's impact across HR functions in the GCC, highlighting its potential to enhance operations and drive business outcomes.

While there are hurdles such as data privacy, integration issues, and evolving skill requirements, HR leaders must embrace these changes and foster a culture of learning and innovation. The future belongs to organizations that use AI to empower, not replace people. We encourage HR professionals to view this report as a call to action, stepping forward to shape the future of work with collaboration and agility.

SHRM MENA is here to support you on this journey. Together, we can harness AI to build resilient workforces ready for the future's challenges and opportunities.

Introduction

The world has gone through a whirlwind of change in the last few years. Work life is no longer the same as it used to be. Technology has become the critical driver of growth, efficiency, and innovation across industries and sectors. This transformation has changed how businesses operate and manage their most vital asset: people. Demographic shifts are impacting the composition of the workforce and people practices. In the Middle East and North Africa (MENA) region, particularly within the Gulf Cooperation Council (GCC), artificial intelligence (AI) has accelerated these changes in human resources (HR).

There has been both excitement and nervous energy around the adoption of AI. Boardrooms have been buzzing with roundtables on how AI can be leveraged to transform the labour market, drive productivity and how guardrails need to be established to prevent negative outcomes. However, there is much work to be done to reap the benefits of AI in the region; foremost talent needs to be developed to support the AI ecosystem. A strong regulatory framework that ensures responsible AI development and its use is the need of the hour as well. Building sustainable, equitable and intuitive workplaces should be the goal.

About This Report

This report is derived from a survey on "HR Priorities with AI in the Workplace | A SHRM MENA Study." The survey asks pivotal questions to HR professionals about their critical HR priorities, challenges and experience with AI as an enabler. The aim of the survey is to offer HR leadership an understanding of the current HR landscape, the emerging relevance of AI and its benefits across industries in the region.

This report studies the survey responses in great detail; identifying key findings, industry trends, and existing knowledge gaps. It highlights the role of AI in improving HR efficiency, adaptability, and data-driven decisions, emphasizing the need for understanding the importance of ethical standards, governance and skills needed to adopt AI. The study explores AI's diverse applications in HR, listing potential benefits like enhanced employee experience, performance and productivity, while also acknowledging potential risks and ethical dilemmas. The insights from this study serve as a foundation for future research, aiming to deepen our grasp on the interplay between technology, work, and people development. We believe that such knowledge helps organizations in successfully navigating the dynamic work and technology landscape, guiding them to sustainably harness the benefits of AI and automation in their HR practices.

Key Insights



HR Priorities & Challenges in Executing Them

Talent Acquisition and Retention, Employee Health and Well-Being, Talent Development and Performance Management ranked as top HR Priorities.

Internal Budgetary Constraints for HR Projects and Relevant Skill shortage are common challenges in executing HR Priorities.



AI Adoption in HR & Its Impact

Workforce analytics, HR data analytics & Decision making and Learning management & execution are the key focus areas for AI adoption in HR in the region.

Recruitment, onboarding and workforce planning have been ranked as the focus for HR technology & AI investment.

46% respondents reported that HR Data Analytics and Decision making is always seen as having a positive business impact by leveraging AI solutions.



Hurdles in AI Implementation

Nearly all industries cite data privacy and cyber security as a significant challenge.

35% of respondents, particularly those in Manufacturing and Heavy Industries, reported difficulties integrating AI platforms with legacy HR management systems.



Readiness to embrace and leverage AI in HR

33.53% of organizations believe their HR teams are well-equipped to spearhead the integration of AI into HR functions.

43.35% of respondents identified digital literacy as the most essential skill for the future.



HR Priorities & Execution Challenges

With a competitive job market and a growing emphasis on skilled professionals, companies are focusing on attracting and retaining top talent. There's an increasing emphasis on enhancing the overall employee experience. This involves not only improving workplace environments and culture but also focusing on mental health and well-being.

As the region diversifies economically, there's a strong focus on upskilling and reskilling employees. Staying up-to-date with local labour laws and regulations is crucial. This includes adapting to changes in employment laws, health and safety regulations, and other legal requirements specific to the region. HR departments are increasingly adopting digital tools to streamline operations, such as HR management systems, AI-driven recruitment solutions, and data analytics for better decision-making. The goal is to enhance efficiency and create more agile HR functions.

Critical HR Priorities

Critical HR Priorities over a 2-year horizon

Survey Question: Rank the following in terms of HR priorities that are critical for your organization over the immediate one or two years? (1 being the highest & 7 lowest)

Findings

HR Priorities	Rank
Talent Acquisition & Retention	1
Employee Health & Well Being	2
Talent Development & Performance Management	3
Leadership Development & Succession Planning	4
Employee Inclusion & Engagement	5
Digital Transformation & Technology Adoption	6
HR Compliance & Governance	7

Talent Acquisition and Retention: With workforce agility and adaptability becoming non-negotiable in a post-pandemic world, Talent Acquisition and Retention is, unsurprisingly, ranked as the top priority for HR leaders across the GCC. The war for talent is intensifying, with organizations now competing locally and globally for the best talent. AI tools are increasingly being leveraged to enhance the recruitment process, offering advanced capabilities in sourcing, screening, and assessing candidates.

Employee Health and Well-Being: As organizations transition to more flexible working arrangements, the focus on Employee Health and Well-Being has gained prominence. Mental health, in particular, has come to the forefront, with AI-driven wellness platforms offering personalized programs and predictive insights to help HR teams proactively support employee well-being.

Talent Development and Performance Management: Continuous development is now considered critical to retaining top talent, and AI plays a pivotal role in talent development. Advanced platforms offer tailored learning paths, real-time feedback, and predictive insights into performance management. These tools are helping HR teams shift away from traditional annual review models toward more dynamic and responsive approaches.

Interestingly, Digital Transformation & Technology Adoption and HR Compliance & Governance have been rated as the least of HR priorities in the region.

We asked a follow-up question to further investigate the success of current HR strategies in achieving the HR priorities.

Survey Question: How effective do you think your current HR strategies are in achieving these priorities?

Our findings led us to believe that the large organizations with over 10,000 employees, have a higher effectiveness in achieving their HR Priorities which implies that the HR strategies are meeting most of the organizational needs and are generally successful. However, some improvements could be made. The industry that is most effective in this area as per the survey findings is Public Services & Government.

In the current context, HR leaders need to help shape and support the execution of business strategies. To be successful in the volatile world that we are navigating through HR teams must be ready to understand how HR priorities need to be addressed in line with the business priorities.

Overall, HR priorities in the region reflect a blend of traditional HR practices and modern demands, aiming to foster a dynamic, inclusive, and forward-thinking work environment.



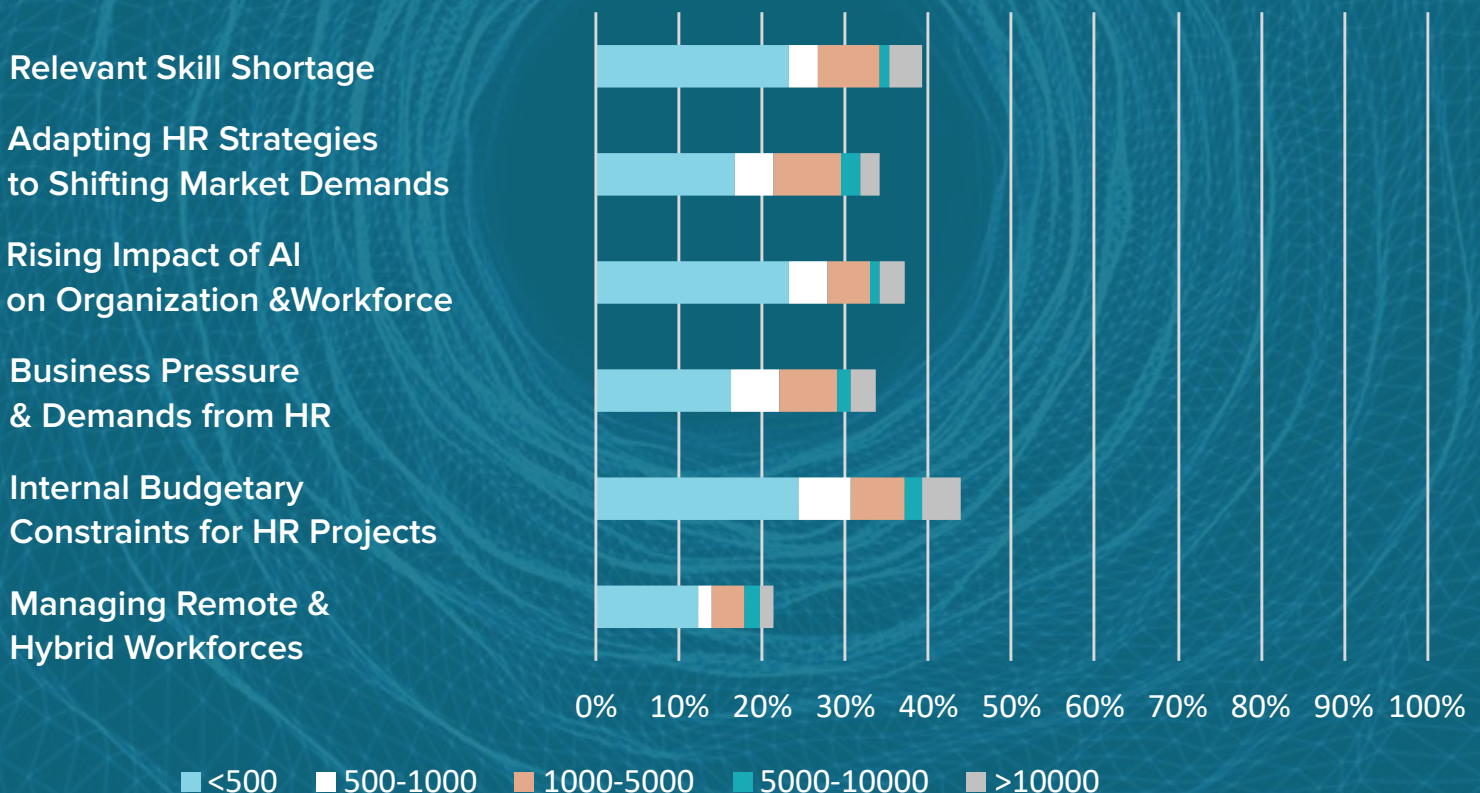
B. Challenges in Executing HR Priorities

The region is experiencing a wave of automation, but the pace and depth of technology adoption vary widely. There is often a shortage of local talent with advanced technical skills, requiring significant investment in employee training and development. Add to this a complex legal and regulatory framework and HR needs to be all the more vigilant to ensure compliance. While organizations are making strides in addressing HR priorities, they face challenges that could hinder their ability to execute these strategies effectively. This section explores the most significant challenges HR leaders anticipate across industries, including financial constraints, workforce management complexities, and the impact of emerging technologies.

Challenges in Executing HR Priorities in Organizations of Varying Size

Survey Question - What do you anticipate to be the biggest challenges in executing your HR priorities in the coming year or two? The table below shows the spread of challenges in different size organizations.

Challenges in executing HR Priorities basis size of the organization



The graph shows how challenges in executing HR Priorities depending on the size of the organization. 'Internal Budgetary Constraints for HR Projects' has emerged as the biggest challenge followed closely by 'Relevant Skill Shortage'.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

Further insights include:

Top challenge for organizations with less than 500 employees is clearly internal budgetary constraints.

Top challenge for organizations with 500-1000 employees is also internal budgetary constraints followed closely by business pressure and demands from HR.

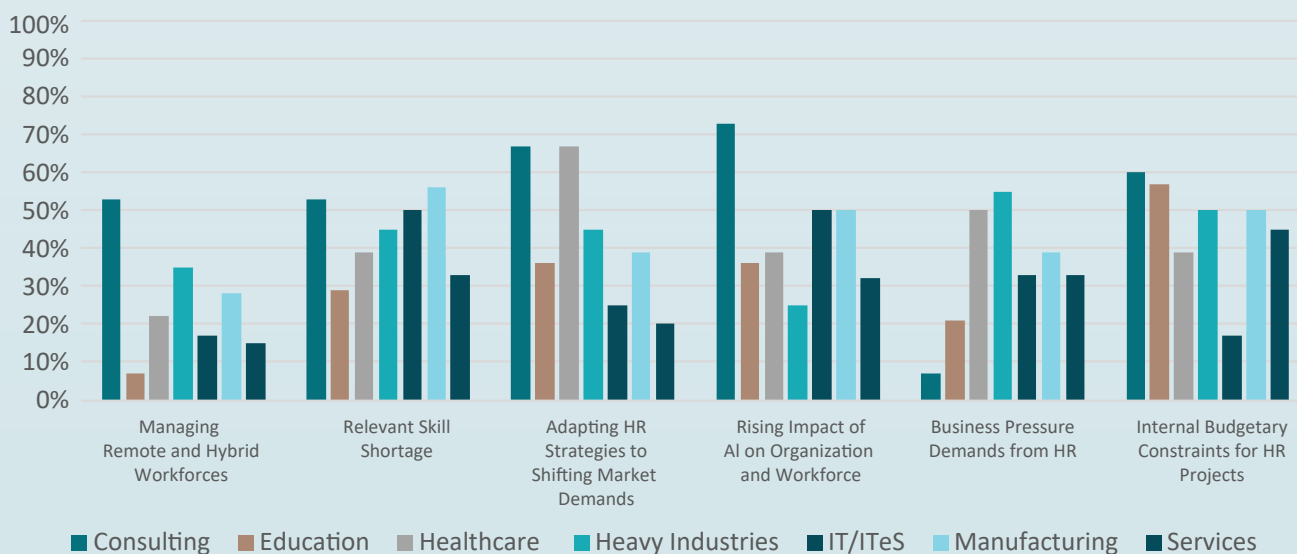
Top challenge for organizations with 1000-5000 employees is relevant skill shortage and adapting HR strategies to shifting market demands.

Top challenge for organizations with more than 10000 employees moves back to internal budgetary constraints followed closely by skill shortages.

Depending on the size of the organization; the challenges in executing HR priorities also vary. It is important to note that a very high number of our survey respondents comprised employees representing small organizations with under 500 employees. Executing HR priorities often hinges on the availability of financial resources. 44% of respondents highlighted internal budgetary constraints as a significant barrier to implementing HR initiatives, particularly in smaller organizations and non-profit sectors.

While beneficial, AI tools require substantial upfront investment, and in an environment where budgets are tightening, HR teams may struggle to secure the funding needed to implement AI-driven solutions fully. 39 % of respondents highlighted relevant skill shortage as a significant barrier to implementing HR initiatives.

Challenges in executing HR Priorities across sectors/industries



The graph shows challenges in executing HR priorities across industry where an overwhelming majority have identified Internal Budgetary Constraints for HR Projects, Relevant Skill Shortage and Rising impact of AI on Organization & Workforce as the top challenges.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

Further the graph depicts:

Top challenge for the Consulting sector: Rising impact of AI on Organization & Workforce.

Top challenge for the Education sector: Internal Budgetary Constraints for HR Projects.

Top challenge for the Healthcare sector: Adapting HR Strategies to Shifting Market Demands.

Top challenge for the Heavy Industries sector: Business Pressure and Demands from HR.

Top challenge for the IT/ITeS sector: Relevant Skill Shortage.

Top challenge for the Manufacturing sector: Relevant Skill Shortage.

Top challenge for the Services sector: Internal Budgetary Constraints for HR Projects.



AI Adoption in HR & Its Impact



”

AI is poised to revolutionize sectors from agriculture to transportation. However, few organizations use AI to its maximum potential for fear of its negative outcomes and sometimes purely out of reluctance. Hardly any or few employ neural networks or deep learning for comprehensive processes. The survey findings reflect a workforce eager to embrace new technologies, along with an improved digital infrastructure and strong guidance on AI adoption in HR processes.

A. Objectives for deploying HR Technology and AI in HR

We asked respondents the following open-ended question:

What is your end objective for deploying HR technology (Including AI) in your organization?



An Individual Contributor from the Energy industry responded as follows - 'Cutting cost, saving time and effort, business sustainability and governance.'



A Senior Manager from the Consulting industry responded as follows - 'To enhance organizational efficiency, improve decision-making, and elevate the employee experience. AI also provides data-driven insights that enable better decision-making in talent management, workforce planning, and employee engagement, ultimately helping organizations stay competitive and agile in a rapidly evolving business environment.'



A Supervisor from the Logistics & Supply Chain industry responded as follows – 'Ultimately, the aim is to create a more agile, efficient, and responsive HR function that aligns closely with the strategic goals of the organization.'

Most of the responses resonated around efficiency, agility and data-driven decision making. AI is being leveraged to enhance employee engagement by utilizing sentiment analysis, predictive analytics, and personalized learning platforms to improve workplace satisfaction. Predictive HR analytics are mostly used to foresee skills gaps, workforce trends and attrition risks.

A detailed examination of responses from the study provided insights into the depth of adoption and the sector-specific nuances guiding its integration into HR practices. Workforce analytics, HR data analytics & Decision making and Learning management & execution are the key focus areas for AI adoption in HR in the region, driven by a combination of technological transformation and socio-economic policies.

45% of HR professionals reported significant positive outcomes by using AI tools in recruitment and staffing. AI tools are helping organizations reduce time-to-hire, improve candidates' quality, and minimize recruitment bias. Moreover, AI-driven platforms offer predictive insights into retention risks, allowing HR teams to address potential talent attrition proactively. 35% of respondents highlighted the substantial improvements AI has brought to workforce planning, particularly in sectors like IT/ITeS and Manufacturing. AI is transforming how organizations approach learning and development (L&D), offering highly personalized and adaptive learning pathways. This is particularly beneficial in industries like Healthcare and Services, where continuous learning is essential. AI-driven platforms can analyse employee data to identify skill gaps and recommend tailored learning opportunities, ensuring employees remain competitive and engaged.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

To unlock AI's full value, leaders must reflect on:



HR Technology and AI Investment Priorities Across HR Function

Survey Question: Which HR functions/practice areas are the focus for your organizations' HR technology and AI investments for 2025 and beyond? (1 being highest and 10 lowest)

HR Practice Area	Rank
Recruiting/Staffing	1
Onboarding/Joiner Administration	2
Workforce Planning/Analytics	3
Payroll & Benefits Administration	4
Reward Design & Administration	5
Performance Management	6
Learning Management & Execution	7
Career Development & Planning	8
Succession Planning & Retention	9
HR Data Analytics & Decision Making	10

The table above gives a snapshot of prominent areas where HR technology and AI have a high priority for investments in the coming years. Recruitment, onboarding and workforce planning have been ranked as the highest. A conundrum presents itself when you see the lowest ranking HR practice areas such as Succession planning & Retention, HR Data Analytics and Career Development & Planning.

AI-powered tools like Applicant Tracking Systems (ATS) and chatbots are being used for streamlining recruitment processes. The adoption of AI-based talent sourcing platforms is driven by the region's need to attract highly skilled professionals from both local and international talent pools. AI-powered chatbots and virtual assistants are common for answering employee queries and guiding them through HR policies and procedures, enhancing the employee experience.

B. Impact of AI on HR Functions

There is a great quote from Bill Gates that perhaps best describes our relationship with the adoption and exploitation of technology. **“People overestimate what they can do in one year and underestimate what they can do in ten years.”**

Survey Question: In your opinion, what is the future role of AI in HR within the next 5 years?



A Director from the healthcare industry responded as follows - AI will increasingly act as an enabler for more strategic HR functions by automating routine tasks, providing deeper insights through advanced analytics, enhancing employee experience with personalized interactions, and supporting more informed decision-making processes. It will become integral in creating more agile, data-driven, and employee-centric HR practices.’



A Manager from the hospitality industry responded as follows - ‘Decision making for operational headcount requirements, generating HR analytical hire, deciding job role fit for employees, conducting interviews and analysing responses, analysing employee relations situations’.

Survey Question: Is there any specific AI or HR Tech tool, you would like to see adopted by your HR Department or across the organization?



A Manager from the manufacturing industry responded as follows – Many as we lack the technology in HR compared to other departments in the same organization’.

A General Manager from the Tourism industry responded as follows - AI for Onboarding and Induction (Induction by Robot)’.



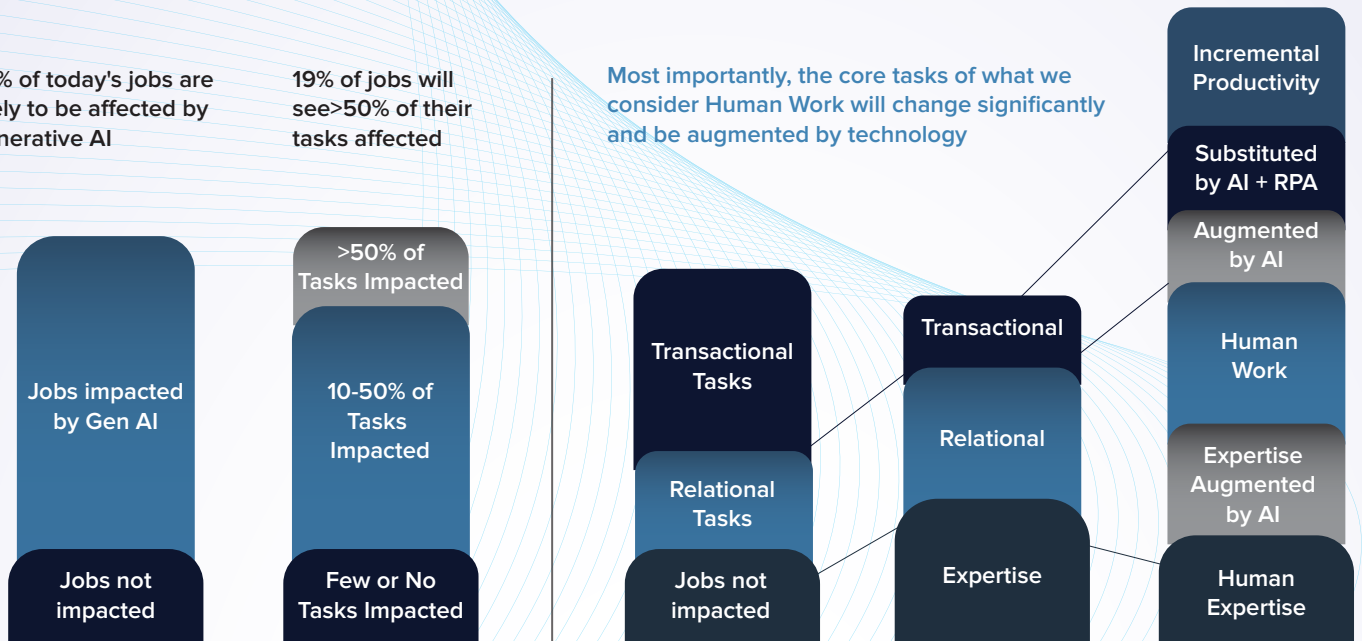
The responses indicate that there needs to be a deeper understanding of AI and its capabilities. AI will fundamentally change the business model; changes will be seen across all jobs. Generative AI is already augmenting jobs at the task level and demanding a shift in skillsets so an important question to ask is ‘what will be the impact on the workforce and the skills needed to compete’?

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

80% of today's jobs are likely to be affected by Generative AI

19% of jobs will see >50% of their tasks affected

Most importantly, the core tasks of what we consider Human Work will change significantly and be augmented by technology



Source:

Open AI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania

Brookings Research

Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)

Functions of AI in HR Practice

Talent Acquisition & Retention

Resume Screening & Candidate Matching
Chatbots for Candidate Engagement
Automation of Administrative Tasks for Onboarding
Sentiment Analysis
Predictive Analytics

L&D and Performance Management

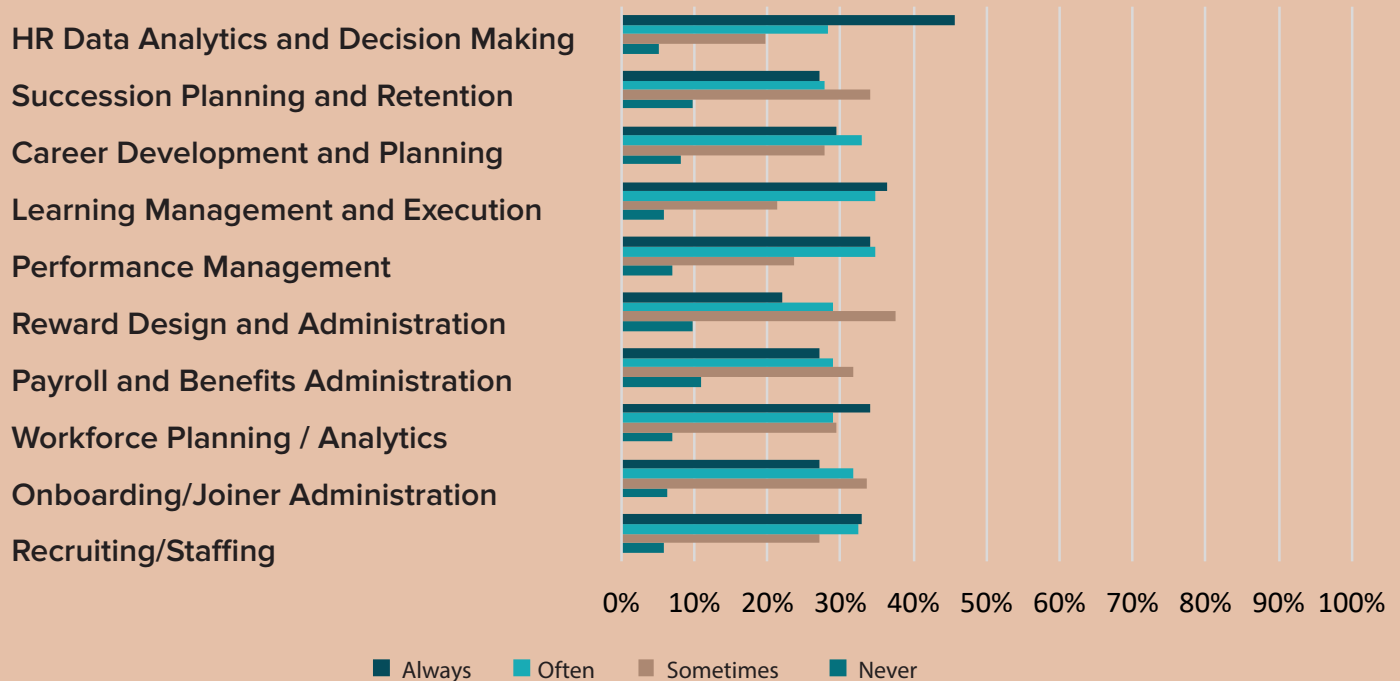
Personalized Learning Paths
Adaptive Learning
Continuous Feedback & Evaluation
Objective Assessments for Performance Evaluation

Compensation & Benefits and Compliance & Risk Management

Automated Payroll Processing
Benefits Optimization
Regulatory Compliance

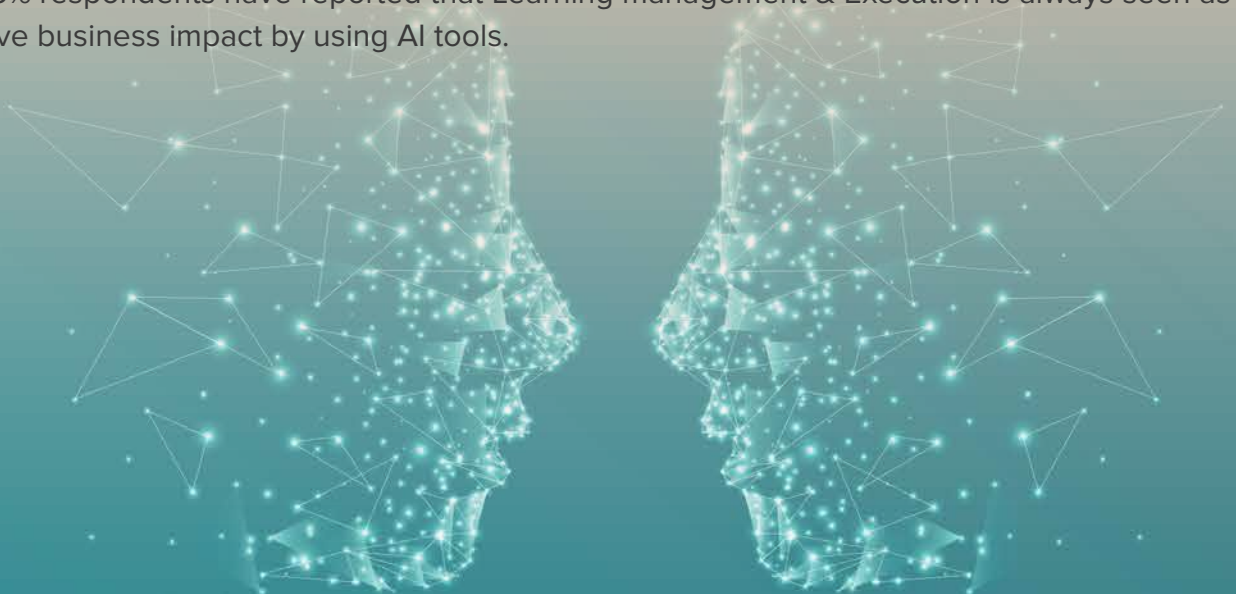
Survey Question: Could you link the usage of the AI solutions implemented across HR processes to positive business impact?

Usage of AI solutions across HR processes with a positive business impact

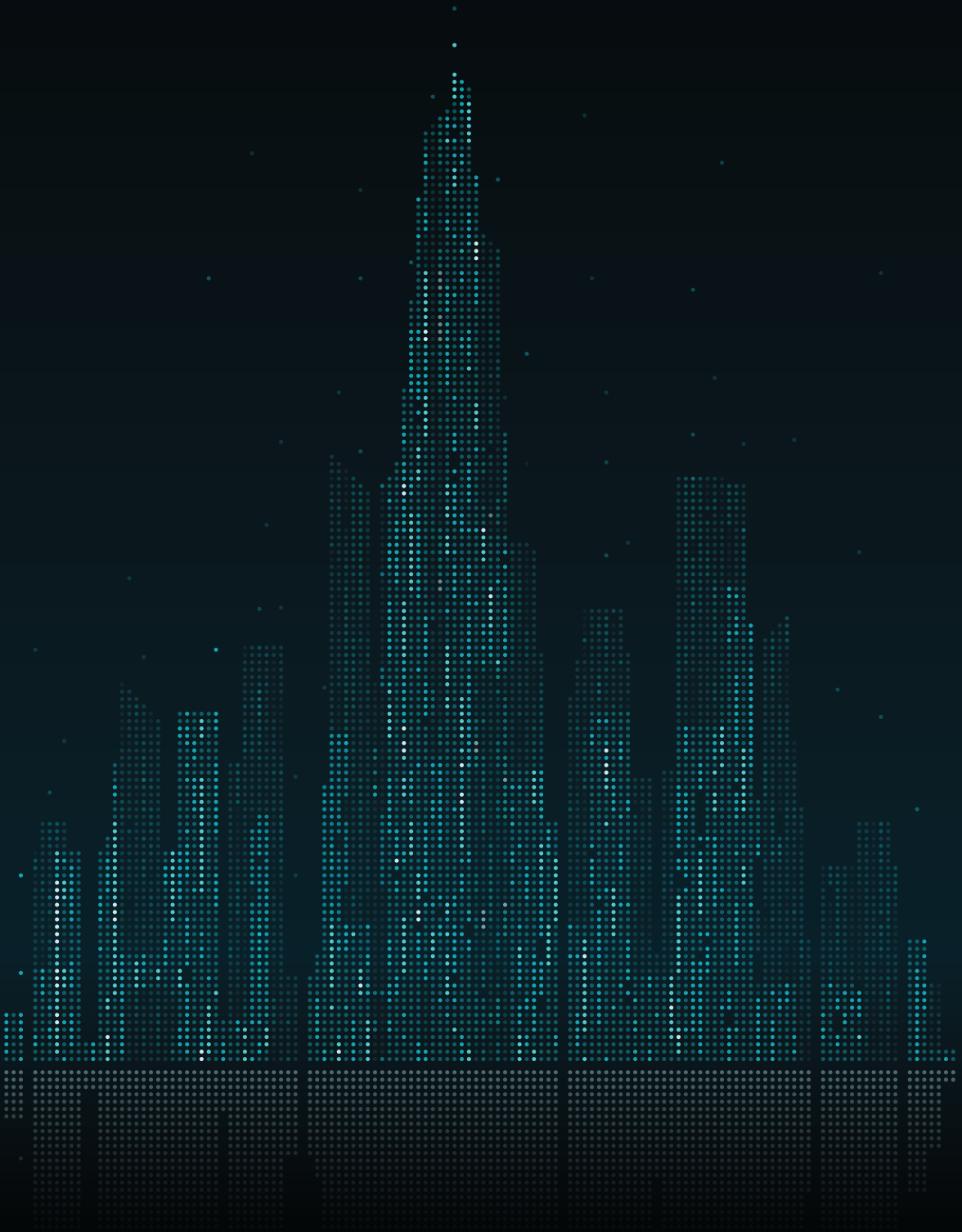


The graph shows the positive business impact of using AI in various HR processes. A significantly high positive business impact is observed in HR Data Analytics and Decision Making, Learning Management & Execution, Performance Management, Workforce Planning and Recruiting. However, only sometimes a positive business impact is observed in Reward Design & Administration.

Adopting AI in HR delivers measurable benefits across various functions, enabling HR teams to move from transactional to strategic roles within their organizations. 46% respondents have reported that HR Data Analytics and Decision making is always seen as having a positive business impact by leveraging AI solutions. 36% respondents have reported that Learning management & Execution is always seen as having a positive business impact by using AI tools.



Hurdles in AI Implementation



HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

The hurdles span technical, ethical, and organizational dimensions. While the advantages of AI adoption are evident, organizations continue to face various challenges as they seek to integrate AI into their HR functions. Understanding these challenges is essential for developing strategies that mitigate risks and maximize the potential of AI-driven HR processes. HR departments handle sensitive personal data, including employee information, medical records, and performance evaluations. The integration of AI requires robust governance and regulations to prevent data breaches.

Challenges in implementing AI in HR

Survey Question: What challenges have you encountered while implementing AI in HR?

Challenges in Implementing AI in HR	Rank
Data Privacy & Security Concerns	1
Integration with Existing Systems	2
Employee Resistance to Tool/ System Adoption	3
Lack of Understanding/Training on Tool Adoption by end users	4
High Implementation/Adoption Costs (budgetary issues)	5

One of the most significant concerns around AI adoption, particularly in HR, is handling sensitive employee data. As organizations increasingly rely on AI tools to automate and streamline HR functions, from recruitment to performance management, the volume of personal data collected, analysed, and stored has surged. This has heightened the risk of data breaches and raised concerns about how data privacy regulations are being met. Nearly all industries cite data privacy and security as a significant challenge, especially those dealing with high volumes of personal or health-related data, such as Healthcare and Public Services. In these sectors, strict regulatory frameworks, like HIPAA and GDPR, add complexity to AI adoption, as HR teams must ensure that their AI tools comply with legal and ethical standards for data management.

Integrating AI-driven solutions with existing HR systems is another significant challenge, particularly in industries with entrenched legacy infrastructure. 35% of respondents, particularly those in Manufacturing and Heavy Industries, reported difficulties integrating AI platforms with older HR management systems (HRMS). In many cases, legacy systems lack the flexibility or data architecture required to support AI functionalities, forcing organizations to invest in entirely new systems or face inefficiencies. This highlights a broader challenge of digital transformation in industries that traditionally rely on analog or outdated digital tools.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

While AI promises to enhance HR functions, its adoption is sometimes met with employee resistance, particularly in sectors where automation may be perceived as a threat to job security. In industries like Manufacturing and Heavy Industries, where manual labor and traditional roles dominate, the introduction of AI can spark fears of job displacement. Employee resistance was reported by 21% of organizations surveyed, reflecting the need for HR teams to implement comprehensive change management programs. These programs must focus on transparent communication about the benefits of AI, emphasizing its role in augmenting—rather than replacing—human labor. Upskilling and reskilling programs, tailored to equip employees with new digital skills, are also critical in mitigating resistance.

With all the benefits that AI offers, it also presents challenges related to ethics, transparency, privacy, bias, and organizational readiness. Successfully implementing AI in HR requires a careful balance between technological innovation and human-centred considerations.



Readiness to Embrace and Leverage AI in HR



HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

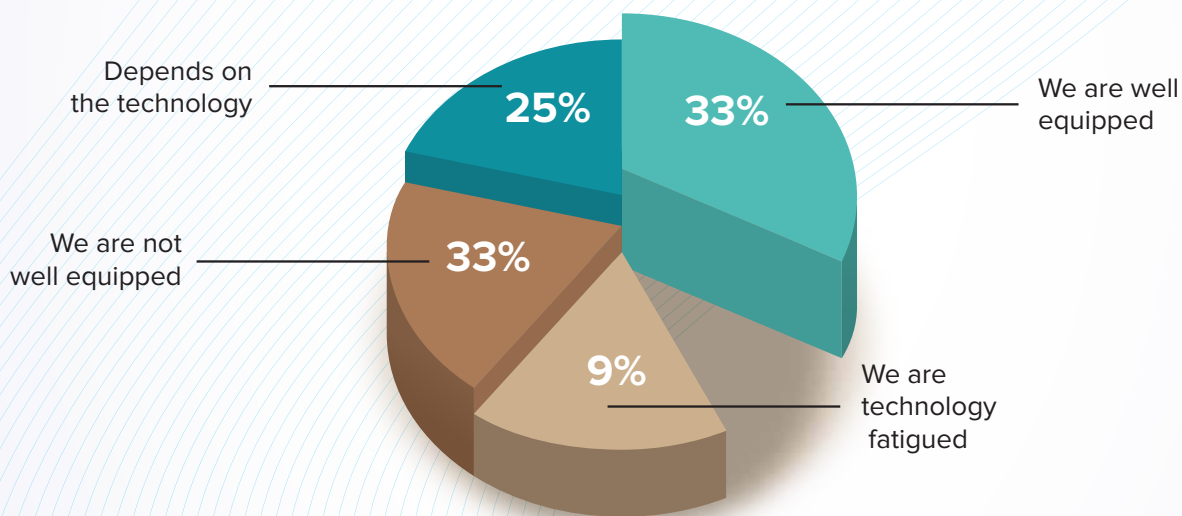
There are several factors that influence readiness to embrace AI in HR such as:



Readiness Amongst HR for Embracing AI

HR Readiness to embrace AI

Survey Question: How equipped do you think HR in your organization is to lead change in HR Technology and AI adoption in HR?



The pie-chart shows how well-equipped HR is to lead change in HR Technology and in the adoption of AI. The majority profess to be well equipped. At the same time a compelling number report as not being well equipped.

The survey data reveals a mixed picture regarding HR's readiness to lead AI adoption. 33.53% of organizations believe their HR teams are well-equipped to spearhead the integration of AI into HR functions. This readiness is most evident in IT/ITeS and Financial Services industries, where HR teams are already familiar with digital tools and have access to the technical skills necessary for AI integration. AI-driven recruitment tools, performance management platforms, and workforce analytics systems are becoming the norm in these sectors.

However, 32.95% of organizations report that their HR teams are not adequately equipped to manage this change, highlighting a critical need for upskilling and digital training. This gap is most pronounced in sectors like Education and Public Services. HR teams are more accustomed to traditional processes and may lack the technical literacy required to implement AI-driven solutions. These organizations must prioritize training programs that provide HR professionals with the digital skills and knowledge needed to work effectively with AI technologies.

Technological fatigue is a relatively new phenomenon impacting HR readiness, reported by 8.67% of organizations. This term refers to the exhaustion and resistance that HR teams and employees feel when faced with an overwhelming number of new digital tools and technologies. As organizations continually upgrade their systems to stay competitive, HR teams may struggle to keep pace with these changes, leading to burnout and disengagement. In industries where digital transformation has been rapid and relentless, such as Telecommunications and Retail, HR teams risk becoming overwhelmed by the constant need to learn and implement new technologies.

“We have to learn how to run a company with fewer people, generating higher levels of productivity, having more flexibility in jobs, having more empowerment, more skills. Every employee—including in HR—is going to need to be superpowered.” – Josh Bersin, Global Industry Analyst

HR’s readiness to adopt AI is growing, but there’s a long road ahead. Organizations with the right mix of digital infrastructure, data management, upskilled HR talent, and a culture that embraces innovation are leading in this space. On the other hand, many organizations are still facing challenges related to data quality, AI ethics, and employee reluctance. Successful adoption will depend on how well HR departments address these hurdles and capitalize on AI’s transformative value.

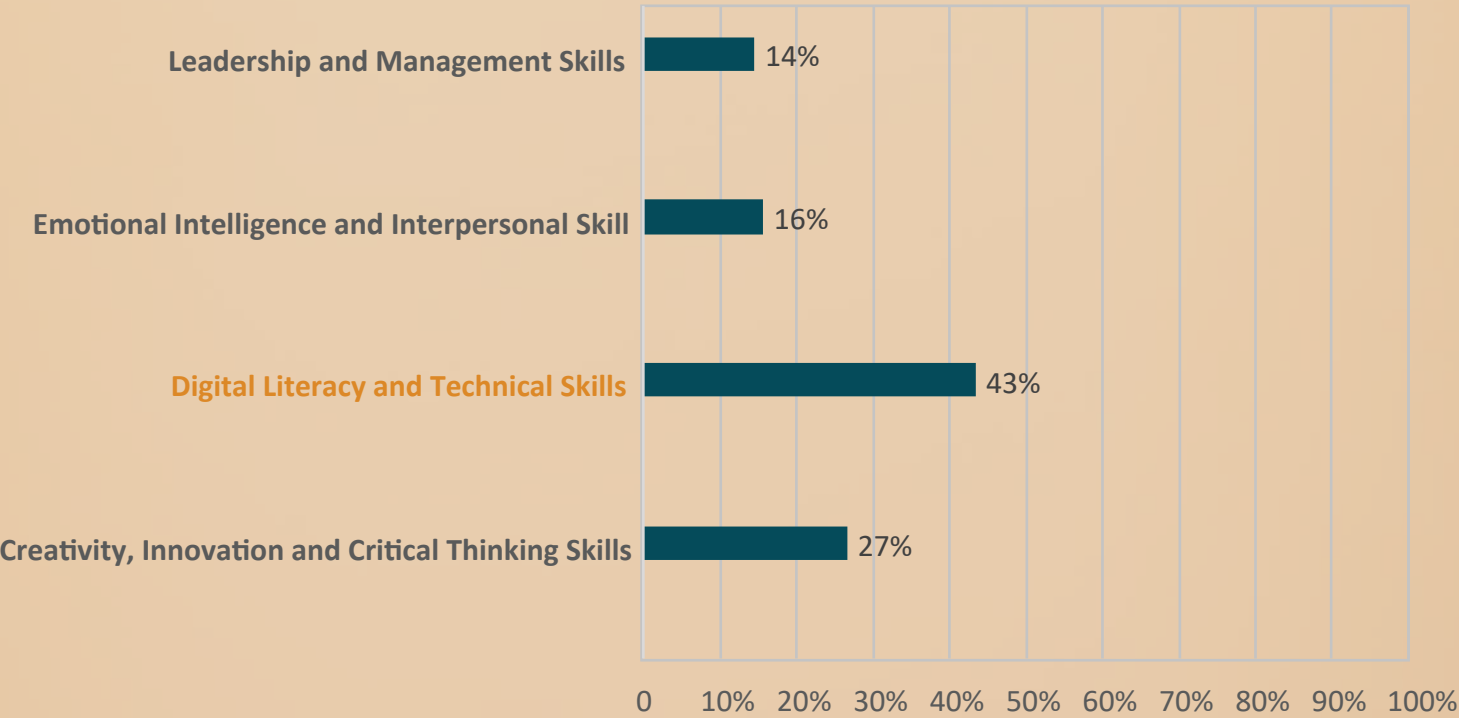
Do’s & Don’ts when Adopting AI

Do’s	Don’ts
Start with the problem	Start with the solution
Use the right tools, intelligent assistants and application program interface (API)	Underestimate the importance of using quality data
Have realistic expectations with scalable solution; be clear about your capability	Believe that AI is a business genie that takes the best decisions
Track progress; measure impact and success	Consider a traditional system-implementation approach
Establish guardrails and governance	Assume that the implemented AI solution will always provide the correct response

B. Critical Skills for HR Professionals in the Wake of AI Implementation

Survey Question: Specific to the future of work and presence of AI in the workplace; which is the most critical skill for HR to develop over the next two to three years?

Critical Skills for HR Professionals



The graph shows Digital Literacy and Technical Skills as the most critical skills for HR to develop over the next 2-3 years.

HR teams must develop digital literacy and foster leadership, creativity, and emotional intelligence to remain competitive. Navigating and leveraging digital tools is now a fundamental requirement for HR professionals. 43.35% of respondents identified digital literacy as the most essential skill for the future, particularly in sectors where AI is becoming integral to daily operations. As AI takes over many transactional tasks traditionally handled by HR, the need for creativity, innovation, and critical thinking has never been greater. 26.59% of respondents emphasized the importance of these skills, which will allow HR professionals to design more personalized employee experiences, foster innovation, and develop forward-thinking strategies that align with their organizations' broader goals.

15.61% of respondents noted that Emotional Intelligence and Interpersonal Skill would be critical for HR professionals navigating the complexities of managing diverse, multi-generational workforces, especially in hybrid and remote work environments. HR teams must continue to play a vital role in building strong relationships with employees, mediating conflicts, and supporting workforce well-being—all tasks that require high levels of empathy and interpersonal insight.

The broad areas where HR needs to build its capability are:

Being able to use people-related data to make predictions about workforce dynamics. Corresponding skills: data analytics, predictive modelling, programming, translating analytics into business propositions.

Using digital tools for most employee interactions. Corresponding skills: hands on knowledge of using digital tools and applications.

Handling robotisation alongside human and machine interaction. Corresponding skills: effective interaction with virtual machines, strategy to overcome digital anxiety.

Building a productive culture where teams are primarily working virtually. Corresponding skills: ability to build relationships through virtual tools.

Being able to adapt quickly to change and engage employees to do the same. Corresponding skills: change management capabilities, strong interpersonal skills, effective communication (online and offline)

Recommendations for HR Professionals

AI is here to stay, but there are a number of things for those working in HR to consider regarding its impact on the organisation and people. Here are a few recommendations:

Strategic Workforce Planning

The future workforce will require new skills and evolved organisational structures. HR needs to fully understand what technology might be capable of delivering and educate employees on how to leverage technology to its optimal potential.

Business Integration and Data-Driven HR:

Proactive engagement between HR and the business will be a must - data analytics should ideally be linked to data from other parts of the business, to enable strategic decisions for the organization and elevate the role of HR.

Agility and Change Management

HR teams need to re-think if they are agile enough to adapt to change. They must re-prioritise how resources are allocated and work towards maximizing the benefits of digitization and automation while maintaining flexibility in navigating shifts in the business environment.

Balancing Technology and Human Oversight

The power of technology is increasing at an alarming rate, but this has the potential to be a double-edged sword. For example, AI is revolutionizing healthcare by enabling early diagnosis but at the same time over-reliance on AI could reduce the need for human oversight, potentially leading to life-threatening mistakes if the AI fails or misinterprets data. This just reinforces the need for a balanced approach that values both human and machine inputs and stays vigilant about over-reliance on AI.

Ethical Governance and Responsibility:

HR must serve as the guardian of organizational ethics, ensuring that AI is implemented within a robust ethical framework. HR must mitigate potential data privacy and security concerns while enabling full utilization of AI and HR Tech tools and platforms.

Report Conclusion

As we have seen, AI adoption in HR already delivers substantial benefits, from improved workforce planning to better performance management. However, challenges remain. Data privacy concerns, the cost of implementation, and the integration of AI with legacy systems all present significant obstacles that organizations must navigate to fully unlock AI's potential. The HR conversation is no longer about machines replacing people. It is fast progressing towards efficient interactions between machines and people to enable sustainable, equitable and intuitive workplaces.

To conclude we will be using a popular analogy of navigating a ship. Imagine HR as a large ship sailing across unpredictable waters—with HR professionals acting as the ship's crew. The crew is tasked with guiding the ship towards its destination; such as onboarding the best talent to fostering enhanced employee experience.

Now, introduce AI as a sophisticated co-pilot that assists the crew. The co-pilot doesn't replace the crew but enhances their capabilities, making navigation smoother, faster, and more precise. The co-pilot analyses the tides, forecasts bad weather like storms and suggests optimal routes in order to steer the ship much like the HR analyses employee data, studies workforce trends, and provides people solutions to help the organization succeed.

However, human oversight remains crucial. The captain and crew are still responsible for key decisions and must intervene in complex situations. Over-reliance on the co-pilot without proper understanding could lead to risks, as AI lacks human intuition and empathy which only humans are capable of.

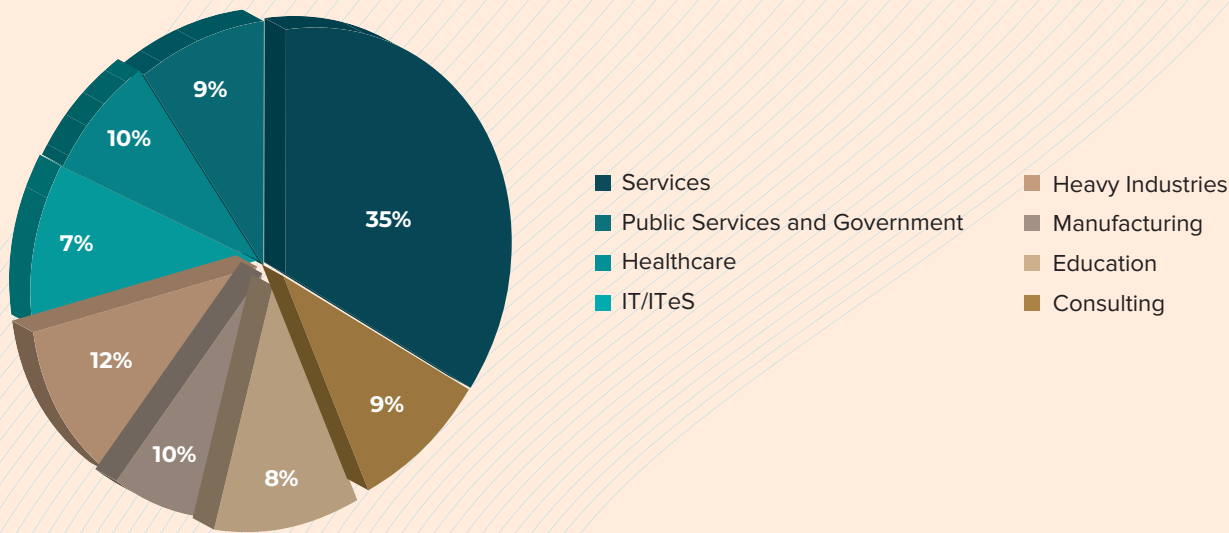


Respondent Profile

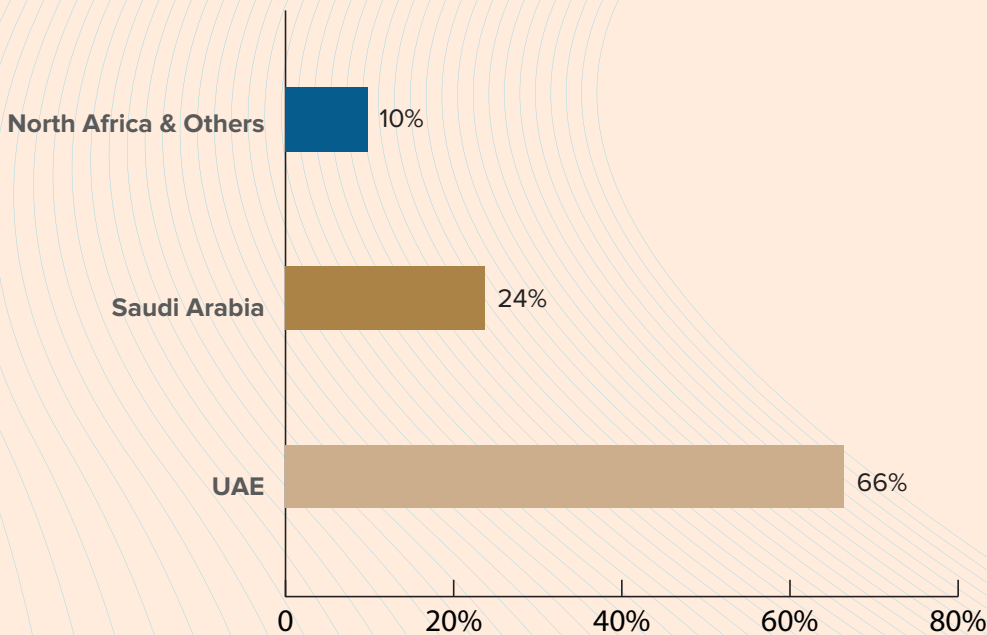
The survey responses are from 190+ HR Professionals from various industries and organizations collected through an online survey comprising primarily of multiple-choice, rank order and open response questions. The respondents represent a diverse set of organizations across Automotive, Consulting, Education, Healthcare, Hospitality, IT/ITeS, Manufacturing, Pharmaceutical, Real Estate and Others. The figures, tables and graphs presented in this report reflect the percentage of respondents opting for the particular response choice, unless categorically stated otherwise.

The collected data was meticulously analysed both in a linear item wise method and through crosstabulation to gain insights into HR priorities, execution challenges, AI focus & adoption and impact of AI usage on business results for 2024. Many interesting insights were gained through written responses on open questions. The analysis encompassed factors such as respondents' demographics, anticipated challenges in executing HR priorities, level of technology adoption and measures of success.

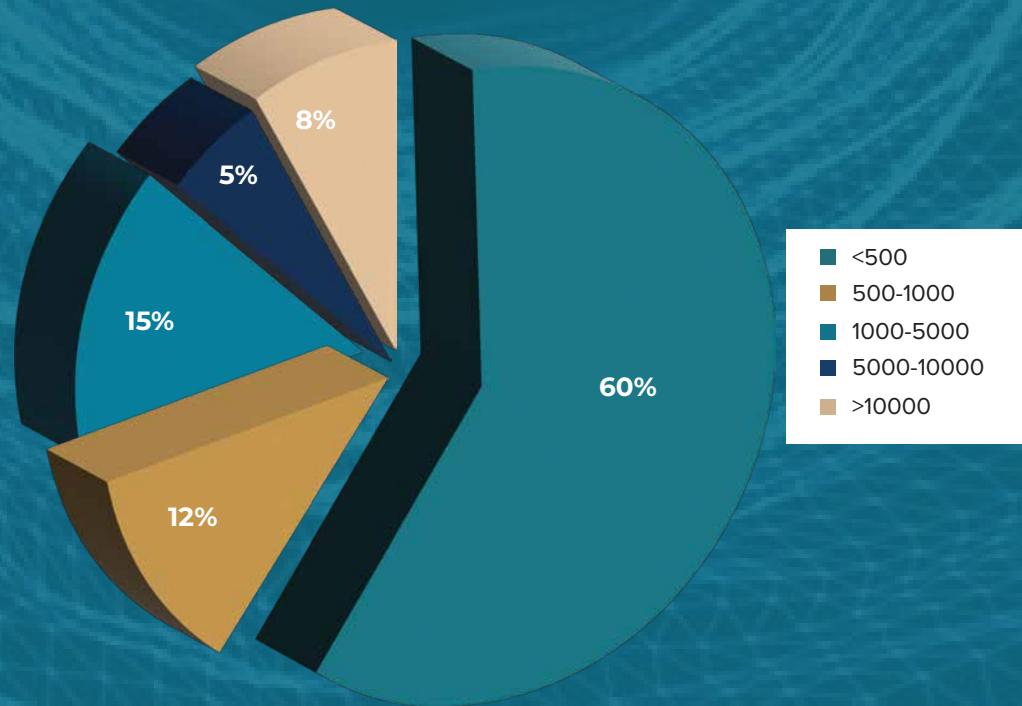
Industries



Geographies



Organisation with Number of Employees



Industry Representation

The most significant sector representation comes from Public Services and Government at 35%, reflecting the substantial role of public administration and governance in the GCC's economic development.

Other significant sectors include Healthcare (10%), Manufacturing (9%), and Services (35%). The insights from these sectors offer a well-rounded view of HR practices across highly regulated and market-driven industries.

Country of Operation

UAE leads the region with 66%, followed by Saudi Arabia at 24%, both hubs of business activity and innovation. Additional insights are derived from Qatar, Bahrain, Kuwait, and North Africa, providing a holistic regional perspective incorporating mature and emerging markets.

Revenue and Workforce Size

The revenue breakdown indicates a balanced representation, with 28% of organizations having annual revenues below \$5 million and 22% reporting revenues above \$50 million. This demonstrates the participants' diverse financial backgrounds.

Regarding workforce size, 60% of organizations employ fewer than 500 people, while 8% have more than 10,000 employees, reflecting a broad range of organizational scales and complexity levels.

SHRM

SHRM is a member-driven catalyst for creating better workplaces where people and businesses thrive together. As the trusted authority on all things work, SHRM is the foremost expert, researcher, advocate, and thought leader on issues and innovations impacting today's evolving workplaces. With nearly 340,000 members in 180 countries, SHRM touches the lives of more than 362 million workers and their families globally. Discover more at [SHRM.org](https://www.shrm.org).

SHRM MENA

In a rapidly evolving economic environment characterized by cultural diversity, technological innovation, and shifting geopolitical dynamics, the role of HR professionals has never been more crucial. SHRM Middle East recognizes the unique challenges and opportunities facing HR leaders in this region and provides them with the tools, resources, and insights needed to excel in their roles.

Whether it's navigating regulatory frameworks, implementing strategic talent management initiatives, fostering inclusive workplace cultures, or leveraging cutting-edge HR technologies, SHRM Middle East equips its members with the knowledge and skills to drive organizational success in an ever-changing business landscape.

Through a diverse range of educational programs, networking events, research initiatives, and advocacy efforts, SHRM Middle East serves as a hub for collaboration, innovation, and best practices in HR management. By bringing together professionals from across industries and sectors, SHRM Middle East creates a vibrant community where ideas are exchanged, challenges are tackled, and excellence is celebrated.

Join us on this transformative journey as we empower HR professionals in the Middle East to lead with confidence, drive positive change, and shape the future of work in this dynamic region.

ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to recognize everyone from across the SHRM and RAK HR community who contributed to this report. A special thank you to our Subject Matter Experts who reviewed this report and provided their valuable insights for enriching the same.

We are also grateful to the SHRM Marketing Team and the RAK Media Department for their support in gathering response data and for their creative work in designing the report output.

And of course, none of this would be possible without the involvement of the 200+ HR Professionals who participated in this SHRM MENA research report. Thank you.

Contributors

Nida Shahid, Director Knowledge & Advisory, SHRM

Gaurav Bansal, Director Marketing, SHRM

Animesh Rola, Manager Marketing, SHRM

Shruti Mishra, Designer, SHRM

Vivek Arora, Managing Director, SHRM MENA

Sheikha Ali Al Habsi, Deputy General Manager, RAK

Hamama Yousef Saleh, Director of Corporate Communication, RAK

Abdulrehman Alshehail

Susan Armstrong

David Fairhurst

الشكر والتقدير

نود أن نعرب عن تقديرنا لكل من ساهم من مجتمع إدارة الموارد البشرية في SHRM و RAK في إعداد هذا التقرير. شكر خاص لخبراء الموضوع الذين قاموا بمراجعة هذا التقرير وقدموا رؤاهم القيمة لإثرائه.

كما نشكر فريق التسويق في SHRM وقسم الإعلام في RAK على دعمهم في جمع بيانات الاستجابة، وعلى عملهم الإبداعي في تصميم مخرجات التقرير.

وبالطبع، لولا مشاركة أكثر من 200 من محترفي الموارد البشرية في هذا التقرير البحثي من SHRM MENA، لما كان هذا ممكناً. شكرًا لكم جميعًا.

المساهمون:

ندى شهيد، مديرة قسم المعرفة والاستشارات، SHRM
غوراف بانسال، مدير التسويق، SHRM
أنيميش رولا، مدير التسويق، SHRM
شروتي ميشرا، مصممة، SHRM
فيفيك أرورا، المدير التنفيذي، SHRM MENA
شيخة علي الحبسي، نائب المدير العام، RAK
حمادة يوسف صالح، مديرة الاتصالات المؤسسية، RAK
عبدالرحمن آل سهيل
سوزان أرمسترونغ
ديفيد فيرهيرست

جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)

جمعية إدارة الموارد البشرية هي إحدى الجهات التي تحفز خلق بيئة عمل أفضل تسهم في ازدهار الأفراد والشركات معًا. وباعتبارها الجهة المعتمدة في كل ما يتعلق بهذا المجال، تؤدي جمعية إدارة الموارد البشرية دور الخبير والباحث والمناصر والقائد للقضايا والابتكارات التي تؤثر على أماكن العمل المتطورة في عالمنا اليوم. ومن خلال أعضائها الذين يبلغ عددهم ما يقرب من ٣٤٠,٠٠٠ عضو في ١٨٠ دولة، فإن جمعية إدارة الموارد البشرية تمس حياة أكثر من ٣٦٢ مليون عامل وعائلاتهم على مستوى العالم. اكتشف المزيد على: SHRM.org.

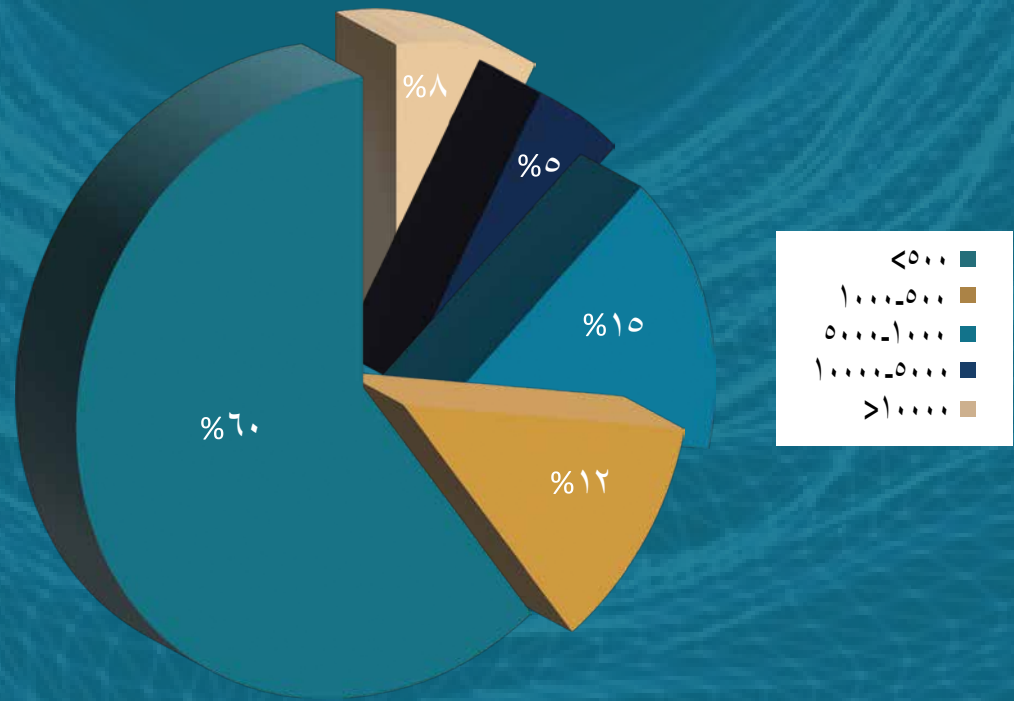
جمعية إدارة الموارد البشرية – الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (SHRM MENA)

في ظل بيئة اقتصادية سريعة التطور تتميز بالتنوع الثقافي والابتكار التكنولوجي والعوامل الجيوسياسية المتغيرة، أصبح دور متخصصي الموارد البشرية بالغ الأهمية اليوم أكثر من أي وقت مضى. تدرك جمعية إدارة الموارد البشرية - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التحديات والفرص الفريدة التي تواجه قادة الموارد البشرية في هذه المنطقة وتزودهم بالأدوات والموارد والرؤى اللازمة للتفوق في أدوارهم.

سواء كان الأمر متعلقًا بالتعامل مع الأطر التنظيمية، أو تنفيذ مبادرات استراتيجية لإدارة المواهب، أو تعزيز الثقافات الشاملة في مكان العمل، أو الاستفادة من تقنيات الموارد البشرية المتطورة، تعمل جمعية إدارة الموارد البشرية-الشرق الأوسط على تزويد أعضائها بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي في ظل مشهد أعمال دائم التغير.

من خلال مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية وفعاليات بناء العلاقات والمبادرات البحثية، تعمل جمعية إدارة الموارد البشرية كمركز للتعاون والابتكار وأفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية. فمن خلال الجمع بين المهنيين والمتخصصين من مختلف الصناعات والقطاعات، تشكل جمعية إدارة الموارد البشرية مجتمعًا نابضًا بالحياة يحث على تبادل الأفكار، ومواجهة التحديات، والاحتفاء بالتميز.

انضم إلينا في هذه الرحلة التحولية حيث نمكن خبراء الموارد البشرية في الشرق الأوسط من القيادة بثقة، وتحقيق التغيير الإيجابي، وتشكيل مستقبل العمل في هذه المنطقة سريعة الحركة والتطور.



تمثيل القطاعات:

- جاء التمثيل الأكثر أهمية من قطاع الخدمات العامة والحكومة حيث مثل نسبة ٣٤,٦٨ ٪ ، مما يعكس الدور الكبير للإدارة العامة والحكومة في التنمية الاقتصادية لدول مجلس التعاون الخليجي.
- تشمل القطاعات الهامة الأخرى الرعاية الصحية (١٠,٤ ٪) والتصنيع (٩,٢٥ ٪) والخدمات (٣٤,٦٨ ٪). قدمت المعلومات الواردة من هذه القطاعات رؤية شاملة حول ممارسات الموارد البشرية عبر القطاعات عالية التنظيم والتي يحركها السوق.

بلد ممارسة الأعمال:

- تتصدر دولة الإمارات المنطقة بنسبة ٦٦,٤٧ ٪، تليها المملكة العربية السعودية بنسبة ٢٣,٧ ٪، وكل منهما تعتبر مركزاً لنشاط الأعمال والابتكار. وردت كذلك رؤى إضافية من قطر والبحرين والكويت وشمال إفريقيا، مما يوفر منظوراً إقليمياً شاملاً يدمج بين الأسواق القائمة والناشئة.

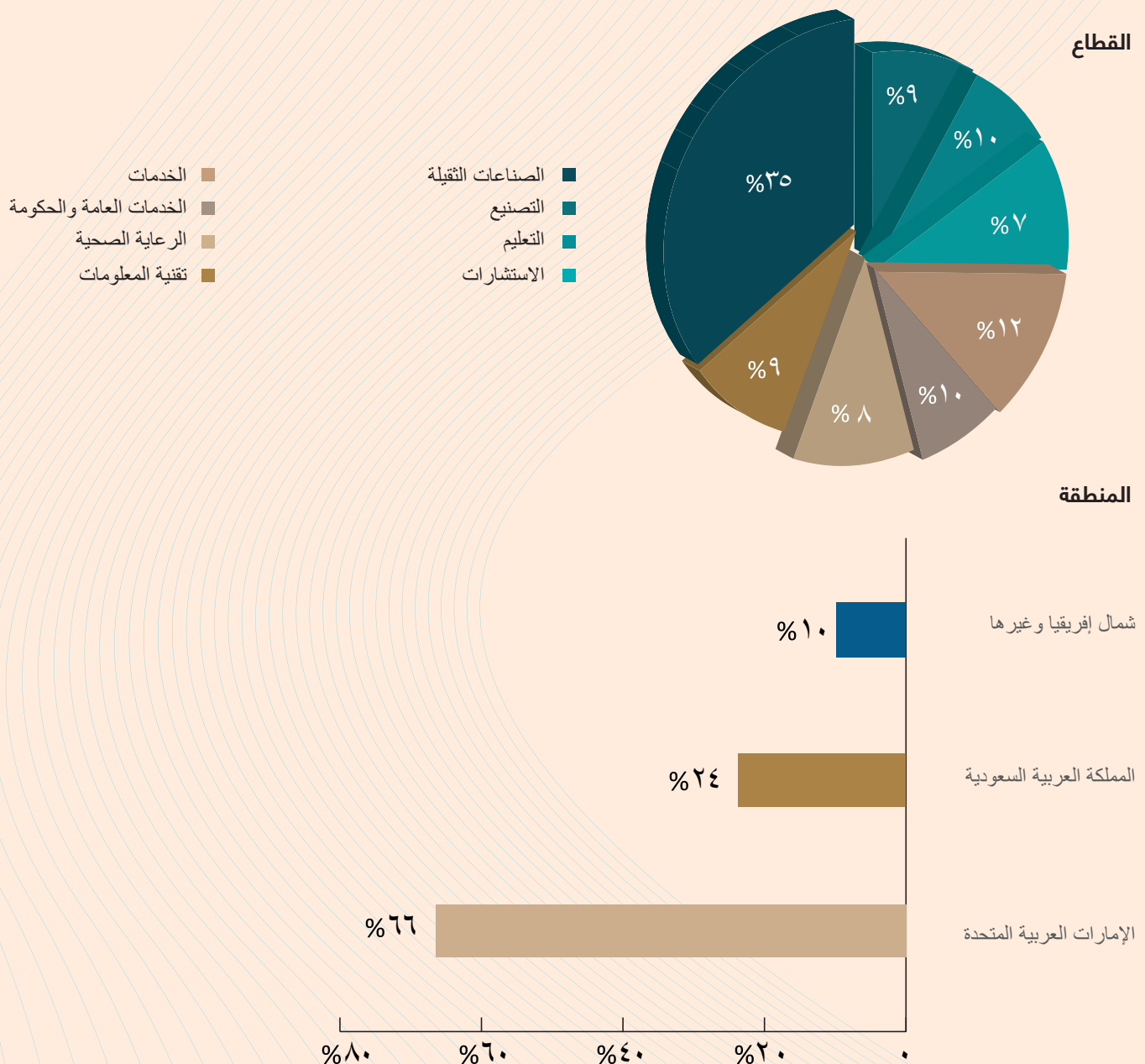
حجم الإيرادات والقوى العاملة:

- يشير تحليل الإيرادات إلى تمثيل متوازن، حيث تقل إيرادات ٢٧,٧٥ ٪ من المؤسسات عن ٥ مليون دولار، بينما تزيد إيرادات ٢١,٩٧ ٪ من المؤسسات عن ٥٠ مليون دولار. يدل ذلك على تنوع الخلفيات المالية للمشاركين.
- فيما يتعلق بحجم القوى العاملة، فإن ٦٠,١٢ ٪ من المؤسسات توظف أقل من ٥٠٠ شخص، بينما توظف ٨,٠٩ ٪ من المؤسسات أكثر من ١٠,٠٠٠ موظف، الأمر الذي يعكس نطاقاً واسعاً من المقاييس التنظيمية ومستويات التعقيد.

معلومات حول المشاركين في الاستبيان

وردت إجابات الاستبيان من أكثر من ١٩٠ شخصًا من العاملين في مجال الموارد البشرية من مختلف القطاعات والمؤسسات، والتي جُمعت من خلال استبيان عبر الإنترنت يتكون بشكل أساسي من أسئلة ذات اختيارات متعددة، وترتيب الخيارات، وأسئلة المفتوحة. يمثل المشاركون مجموعة متنوعة من المؤسسات العاملة في مختلف المجالات من بينها السيارات والاستشارات والتعليم والرعاية الصحية والضيافة، وتقنية المعلومات، والتصنيع، والأدوية، والعقارات، وغيرها. وتعكس الأرقام والجداول والمخططات البيانية الواردة في هذا التقرير النسبة المئوية للمشاركين الذين اختاروا الإجابة المحددة، ما لم يذكر خلاف ذلك.

خضعت البيانات التي جُمعت لتحليل دقيق بطريقة خطية أو من خلال الجداول المتقاطعة للحصول على رؤى متعمقة حول أولويات الموارد البشرية وتحديات تنفيذ وتبني حلول الذكاء الاصطناعي وتأثير استخدام الذكاء الاصطناعي على نتائج الأعمال لعام ٢٠٢٤. حصلنا على العديد من الرؤى والمعلومات المثيرة للاهتمام من خلال الردود الكتابية على الأسئلة المفتوحة. وشمل التحليل عوامل مثل البيانات الديموغرافية للمشاركين، والتحديات المتوقعة في تنفيذ أولويات الموارد البشرية، ومستوى تبني الحلول التكنولوجية ومقاييس النجاح.



خاتمة التقرير

إن تبني الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية يعود بفوائد كبيرة بدءًا من تحسين تخطيط القوى العاملة إلى إدارة الأداء بشكل أفضل، إلا أن التحديات ما زالت قائمة. تمثل المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات وتكلفة التنفيذ ودمج الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة القديمة معوقات كبيرة يجب على المؤسسات التغلب عليها لإطلاق الإمكانيات الكاملة للذكاء الاصطناعي. لم يعد الحديث في مجال الموارد البشرية يدور حول إمكانية أن تحل الآلات محل البشر، بل إنه يتقدم بسرعة نحو مناقشة تحقيق الفعالية في التفاعل بين الآلات والأشخاص لضمان خلق بيئة عمل مستدامة وعادلة.

في الختام، سنستخدم تشبيهًا شائعًا وهو الإبحار بسفينة. لتتخيل أن الموارد البشرية هي سفينة كبيرة تبحر عبر مياه لا يمكن التنبؤ بحالتها، ومتخصصو الموارد البشرية هم طاقم السفينة. يتم تكليف الطاقم بتوجيه السفينة نحو وجهتها؛ مثل استقطاب أفضل المواهب وتوظيفها وتحقيق أفضل تجربة للموظفين.

والآن، أضف الذكاء الاصطناعي كقائد مساعد يتمتع بمهارات متطورة لمساعدة الطاقم. لا يحل هذا القائد المساعد محل الطاقم ولكنه يعزز من قدراتهم، مما يجعل الملاحة أكثر سلاسة وسرعة ودقة. يعمل القائد المساعد على تحليل المد والجزر، والتنبؤ بالطقس السيئ مثل العواصف، ويقترح الطرق المثلى من أجل توجيه السفينة مثلما يعمل متخصصو الموارد البشرية على تحليل بيانات الموظفين، ودراسة اتجاهات القوى العاملة، وتوفير الحلول لمساعدة المؤسسة في تحقيق النجاح.

ومع ذلك، لا تزال الرقابة البشرية ذات أهمية بالغة. لا يزال القبطان والطاقم مسؤولين عن القرارات الرئيسية ويجب عليهم التدخل في المواقف المعقدة. يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على القائد المساعد إلى وقوع المخاطر، حيث يفتر الذكاء الاصطناعي إلى الحدس البشري والتعاطف الذي يقتصر على البشر.



توصيات للمتخصصين في مجال الموارد البشرية

إن الذكاء الاصطناعي جاء ليبقى، ولكن ثمة العديد من الأمور التي يجب على العاملين في مجال الموارد البشرية مراعاتها فيما يتعلق بتأثيره على المؤسسة والموظفين. فيما يلي بعض التوصيات بهذا الشأن

الاستعداد لتخطيط معقد للقوى العاملة

تحتاج القوى العاملة في المستقبل لمهارات جديدة وهياكل تنظيمية متغيرة، ويتعين على العاملين في مجال الموارد البشرية تحقيق فهم كامل لقدرات التكنولوجيا وما يمكن لها تحقيقه، ومن ثم توعية وتثقيف الموظفين بشأن كيفية الاستفادة من التكنولوجيا بأقصى إمكاناتها.

الارتباط الاستباقي بين الموارد البشرية وأعمال المؤسسة

في أفضل الحالات، ينبغي أن تكون تحليلات البيانات مرتبطة بالبيانات الواردة من أقسام أخرى من الشركة أو المؤسسة، وذلك لتمكين اتخاذ قرارات استراتيجية والارتقاء بدور الموارد البشرية.

الاستعداد للتغيير

دراسة مدى المرونة التي تتمتع بها وما إذا كانت كافية للتكيف مع التغيير. يمكنك إعادة تحديد أولوياتك فيما يتعلق بتخصيص الموارد واستكشاف فوائد التحول الرقمي والأتمتة.

وضع أطر أخلاقية

يتعين على الموارد البشرية أن تراقب البوصلة الأخلاقية للمؤسسة وتعمل على الحد من مصادر القلق المحتملة المتعلقة بخصوصية وأمن البيانات.

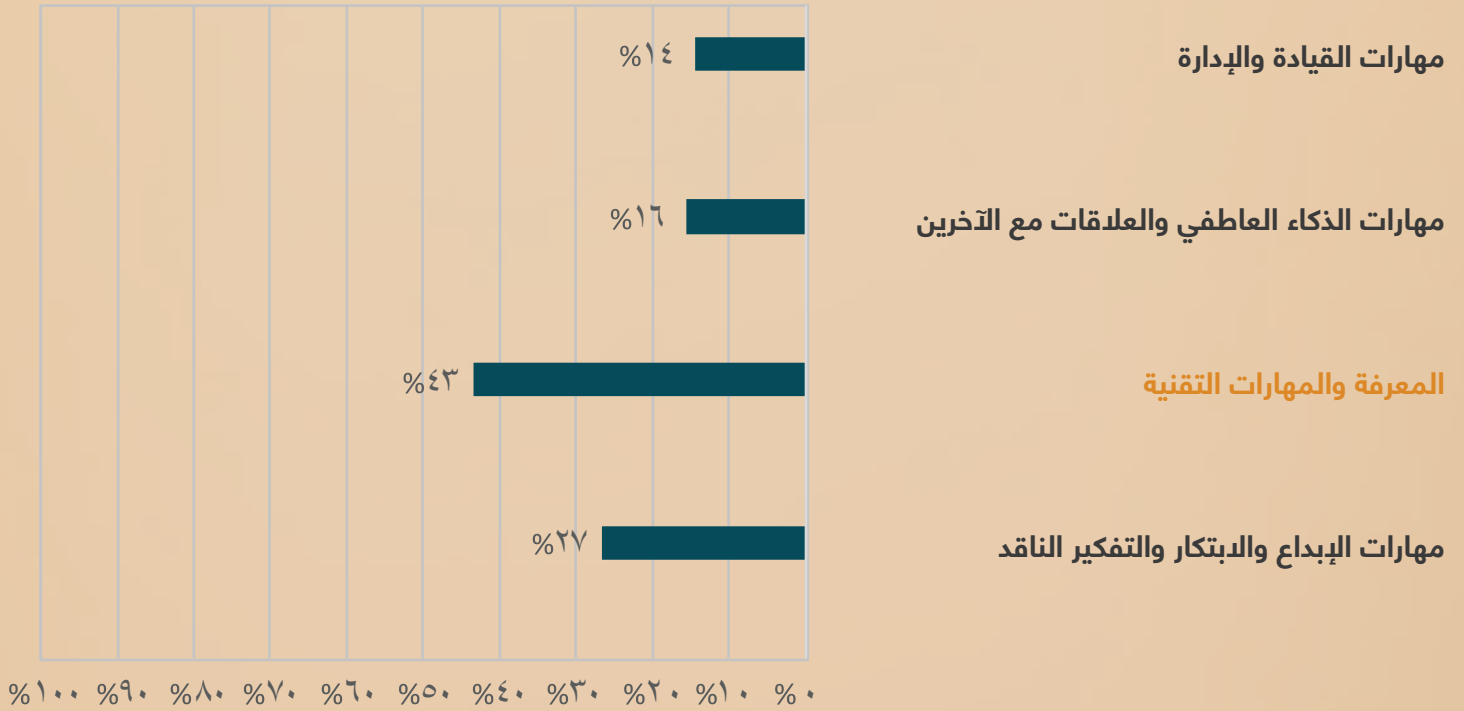
اليقظة والتزام الحذر

لا ينبغي الإفراط في الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، ففوة التكنولوجيا تتزايد بمعدل ينذر بالخطر، حيث إنها قد تكون سلاحًا ذا حدين. على سبيل المثال، يعمل الذكاء الاصطناعي على إحداث ثورة في مجال الرعاية الصحية من خلال تمكين التشخيص المبكر، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن يقلل الاعتماد المفرط على الذكاء الاصطناعي من الحاجة إلى الإشراف البشري، الأمر الذي قد يؤدي إلى وقوع أخطاء تهدد حياة المرضى إذا فشل الذكاء الاصطناعي في تفسير البيانات أو أساء تفسيرها.

تتمثل المجالات التي تحتاج إلى بناء قدرات فرق الموارد البشرية فيما يلي:

- القدرة على استخدام البيانات المتعلقة بالأفراد للحصول على تنبؤات حول ديناميكيات القوى العاملة. المهارات المناظرة: تحليلات البيانات، والنمذجة التنبؤية، والبرمجة، وترجمة التحليلات إلى مقترحات الأعمال.
- استخدام الأدوات الرقمية في معظم التفاعلات مع الموظفين. المهارات المناظرة: المعرفة العملية باستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية.
- التعامل مع الروبوتات إلى جانب التفاعل البشري والآلي. المهارات المناظرة: التفاعل الفعال مع الآلات الافتراضية، واستراتيجية التغلب على القلق الرقمي.
- بناء ثقافة منتجة حيث تعمل الفرق افتراضياً بشكل أساسي. المهارات المناظرة: القدرة على بناء العلاقات من خلال الأدوات الافتراضية.
- القدرة على التكيف بسرعة مع التغيير واستمالة الموظفين لاكتساب نفس القدرة. المهارات المناظرة: قدرات إدارة التغيير، مهارات التعامل مع الآخرين، التواصل الفعال (شخصي وعبر الإنترنت)

ب. المهارات الأساسية للعاملين في مجال الموارد البشرية في ظل تنفيذ تقنيات الذكاء الاصطناعي



يجب على فرق الموارد البشرية تطوير مهاراتهم الرقمية وتعزيز مهارات القيادة والإبداع والذكاء العاطفي للحفاظ على قدراتهم التنافسية. أصبح إتقان استخدام الأدوات الرقمية والاستفادة منها مطلبًا أساسيًا للعاملين في مجال الموارد البشرية في وقتنا الحالي. أشار 43,35% من المشاركين إلى أن المعرفة والمهارات التقنية هي أهم المهارات الأساسية للمستقبل، لا سيما في القطاعات التي أصبح فيها الذكاء الاصطناعي جزءًا لا يتجزأ من العمليات اليومية. ونظرًا لأن الذكاء الاصطناعي سوف يتولى العديد من المهام المتعلقة بالمعاملات والتي عادة ما ينفذها العاملون في مجال الموارد البشرية، فهناك حاجة الآن، أكثر من أي وقت مضى، للإبداع والابتكار والتفكير الناقد. أكد 26,09% من المشاركين على أهمية هذه المهارات، والتي ستسمح للعاملين في مجال الموارد البشرية بتصميم تجارب أكثر ملاءمة لاحتياجات الموظفين، وتعزيز الابتكار، وتطوير استراتيجيات التفكير المستقبلي التي تتماشى مع الأهداف الأوسع لمؤسساتهم.

وأشار 10,71% من المشاركين إلى أن الذكاء العاطفي والعلاقات مع الآخرين ستكون حيوية بالنسبة للعاملين في مجال الموارد البشرية الذين يواجهون التعقيدات المصاحبة لإدارة قوى عاملة متنوعة والمتعددة الأجيال خاصة ممن يعملون بنظام العمل عن بعد ونظام العمل الهجين. ويتعين على فرق الموارد البشرية مواصلة أداء دور حيوي في بناء علاقات قوية مع الموظفين، والتوسط في النزاعات، ودعم رفاهية وجودة حياة الموظفين - جميعها مهام تتطلب مستويات عالية من التعاطف والبصيرة في التعامل مع الآخرين.

ومع ذلك، أفادت ٣٢,٩٥٪ من المؤسسات بأن فرق الموارد البشرية لديها ليست مجهزة بشكل كافٍ لإدارة هذا التغيير، الأمر الذي يسلب الضوء على الحاجة الملحة لتطوير المهارات والتدريب الرقمي. وتظهر هذه الفجوة بشكل أكبر في قطاعات مثل التعليم والخدمات العامة. حيث اعتادت فرق الموارد البشرية في تلك القطاعات على العمليات التقليدية وقد تفتقر إلى المعرفة التقنية اللازمة لتنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي. وعليه، فإنه يتعين على هذه المؤسسات إعطاء الأولوية لبرامج التدريب التي تمنح العاملين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية المهارات الرقمية والمعرفة اللازمة لتحقيق الفعالية في العمل باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

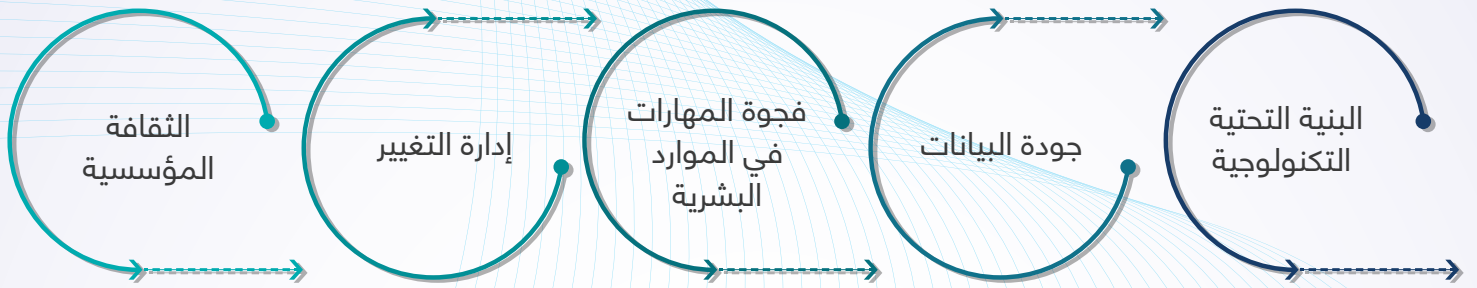
الإنهاك التقني هو ظاهرة جديدة نسبياً تؤثر على جاهزية الموارد البشرية، وقد أفادت ٨,٦٧٪ من المؤسسات بأنها تعاني من الإنهاك التقني الرقمي. يشير هذا المصطلح إلى الإنهاك والمقاومة التي تشعر بها فرق الموارد البشرية والموظفين عند مواجهة عدد هائل من الأدوات والتقنيات الرقمية الجديدة. ومع قيام المؤسسات بتحديث أنظمتها باستمرار للحفاظ على قدرتها التنافسية، قد تجد فرق الموارد البشرية صعوبة كبيرة في مواكبة هذه التغيرات، مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي وعدم الاندماج في مكان العمل. في القطاعات التي يكون فيها التحول الرقمي سريعاً ومتواصلاً، مثل قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وتجارة التجزئة، تواجه فرق الموارد البشرية خطر التعرض للضغط الشديد الناتج عن الحاجة المستمرة لتعلم وتطبيق تقنيات جديدة.

"علينا أن نتعلم كيفية إدارة الشركة من قبل عدد أقل من الأفراد، وذلك من خلال تحقيق مستويات إنتاجية أعلى، وتوفير مرونة أعلى في الوظائف، وزيادة التمكين، والارتفاع بالمهارات. سوف يحتاج كل موظف، بما في ذلك العاملين في مجال الموارد البشرية، إلى أن يحقق التفوق والتميز". جوش بيرسين، محلل الصناعات العالمية

الأفعال التي يجب فعلها أو تجنبها عند تبني تطبيقات وحلول الذكاء الاصطناعي

لا تفعل	افعل
البدء بمعرفة الحل	البدء بتحديد المشكلة
التقليل من أهمية استخدام بيانات تتمتع بجودة عالية.	استخدم الأدوات المناسبة وأدوات المساعد الذكي وواجهة برنامج التطبيقات (API)
الاعتقاد بأن الذكاء الاصطناعي هو الحل السحري الذي يتخذ أفضل القرارات.	يجب أن تكون لديك توقعات واقعية وحلول قابلة للتوسع والتطوير ؛ كن على معرفة واضحة بحدود قدراتك.
دراسة تطبيق أسلوب تنفيذ الأنظمة التقليدية.	تابع التقدم: قياس الأثر والنجاح
افتراض أن حلول الذكاء الاصطناعي المطبقة ستوفر الإجابة الصحيحة طوال الوقت.	أنشئ أنظمة للحماية والحوكمة

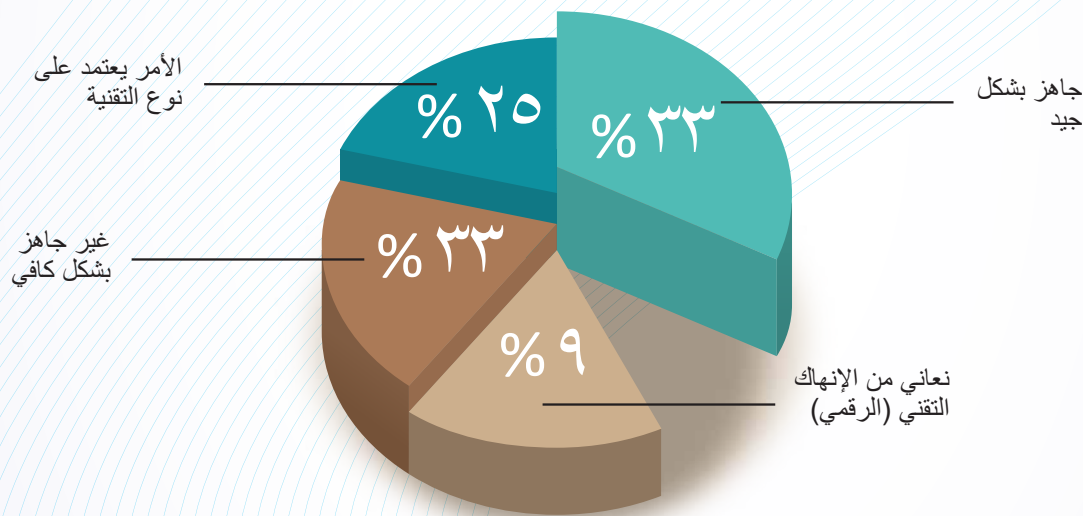
ثمة العديد من العوامل التي تؤثر على الاستعداد لتبني الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الموارد البشرية مثل:



جاهزية العاملين في مجال الموارد البشرية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي

جاهزية العاملين في مجال الموارد البشرية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي

سؤال الاستبيان: في رأيك ما مدى جاهزية واستعداد إدارة الموارد البشرية في مؤسستك لقيادة التغيير في تبني تقنيات الموارد البشرية و حلول الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية؟



كشفت بيانات الاستبيان عن أوضاع مختلفة فيما يتعلق بجاهزية الموارد البشرية لقيادة تبني الذكاء الاصطناعي. تعتقد 33,03% من المؤسسات أن فرق الموارد البشرية لديها أجهزة تجهيزاً جيداً لقيادة دمج الذكاء الاصطناعي ضمن عمليات الموارد البشرية. ويظهر هذا الاستعداد بشكل أوضح في قطاعات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المالية، حيث تكون فرق الموارد البشرية على دراية بالفعل بالأدوات الرقمية ولديها إمكانية الوصول إلى المهارات التقنية اللازمة لدمج الذكاء الاصطناعي، حيث أصبح استخدام أدوات التوظيف القائمة على الذكاء الاصطناعي ومنصات إدارة الأداء وأنظمة تحليل القوى العاملة هو الوضع الطبيعي في هذه القطاعات.

الجاهزية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الموارد البشرية



برغم أن الذكاء الاصطناعي يعد بتعزيز وظائف الموارد البشرية، إلا أن اعتماده يقابل مقاومة من الموظفين في بعض الأحيان، خاصة في القطاعات التي يُنظر فيها للأتمتة على أنها تهديد للأمان الوظيفي في قطاعات مثل التصنيع والصناعات الثقيلة، حيث تهيمن العمالة اليدوية والأدوار التقليدية، يمكن أن يثير إدخال الذكاء الاصطناعي مخاوف الاستغناء عن الموظفين. وقد أشارت ٢١٪ من المؤسسات التي شملها الاستبيان إلى وجود مقاومة من قبل الموظفين، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى فرق الموارد البشرية لتنفيذ برامج إدارة تغيير شاملة، يجب أن تركز هذه البرامج على الشفافية في التواصل بشأن فوائد الذكاء الاصطناعي، مع التأكيد على دوره في زيادة دور القوى البشرية وليس استبدالها. كما أن برامج الارتقاء بالمهارات وإعادة اكتساب المهارات، المصممة لتزويد الموظفين بمهارات رقمية جديدة، تعد ذات أهمية كذلك في الحد من المقاومة.

وبالرغم من الفوائد الكثيرة التي يقدمها الذكاء الاصطناعي، إلا أنه يمثل تحديات تتعلق بالأخلاقيات والشفافية والخصوصية والتحيز والاستعداد التنظيمي. وعليه، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي بنجاح في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى إيجاد توازن دقيق بين الابتكار التكنولوجي والاعتبارات التي تركز على الإنسان.



تمتد المعوقات لتشمل الأبعاد التقنية والأخلاقية والتنظيمية، فبرغم أن مزايا تبني حلول الذكاء الاصطناعي واضحة، إلا أن المؤسسات لا زالت تواجه تحديات مختلفة في سعيها إلى دمج الذكاء الاصطناعي ضمن وظائف ومهام الموارد البشرية. يعد فهم هذه التحديات أمرًا ضروريًا لتطوير الاستراتيجيات التي تحد من المخاطر وتحقق أقصى إمكانات الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية. تتعامل وحدات الموارد البشرية مع بيانات شخصية حساسة، بما في ذلك بيانات الموظفين وسجلاتهم الطبية وتقييمات الأداء الخاصة بهم. وعليه، فإن دمج الذكاء الاصطناعي يحتاج إلى حوكمة ولوائح قوية لمنع اختراق البيانات.

تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية

سؤال الاستبيان: ما التحديات التي واجهتك في أثناء تنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية؟

الترتيب	تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية
١	مخاوف متعلقة بالخصوصية وأمن البيانات
٢	الربط مع الأنظمة الحالية
٣	مقاومة الموظفين لتبني التطبيقات
٤	الافتقار إلى توعية / تدريب المستخدمين النهائيين على كيفية استخدام التطبيقات
٥	ارتفاع تكاليف تبني / تنفيذ التطبيقات (تحديات الموازنة)

من بين أهم المخاوف المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي لا سيما في مجال الموارد البشرية هو التعامل مع بيانات الموظفين الحساسة، ومع اعتماد المؤسسات بشكل متزايد على أدوات الذكاء الاصطناعي لأتمتة وتبسيط وظائف الموارد البشرية، من التوظيف إلى إدارة الأداء، ارتفع حجم البيانات الشخصية التي يتم جمعها وتحليلها وتخزينها، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مخاطر اختراق البيانات وأثار مخاوف بشأن كيفية الامتثال للوائح خصوصية البيانات، ذكرت جميع القطاعات تقريبًا إلى خصوصية وأمن البيانات باعتبارها تحديًا كبيرًا، لا سيما القطاعات التي تتعامل مع كميات كبيرة من البيانات الشخصية أو المتعلقة بالصحة، مثل الرعاية الصحية والخدمات العامة. بالنسبة لهذه القطاعات، فإن الأطر التنظيمية الصارمة، مثل قانون المساءلة عن التأمين الصحي (HIPAA) ونظام حماية البيانات العامة (GDPR)، تزيد من تعقيد عملية تبني الذكاء الاصطناعي، حيث يجب على فرق الموارد البشرية التأكد من أن أدوات الذكاء الاصطناعي الخاصة بهم تتوافق مع المعايير القانونية والأخلاقية لإدارة البيانات.

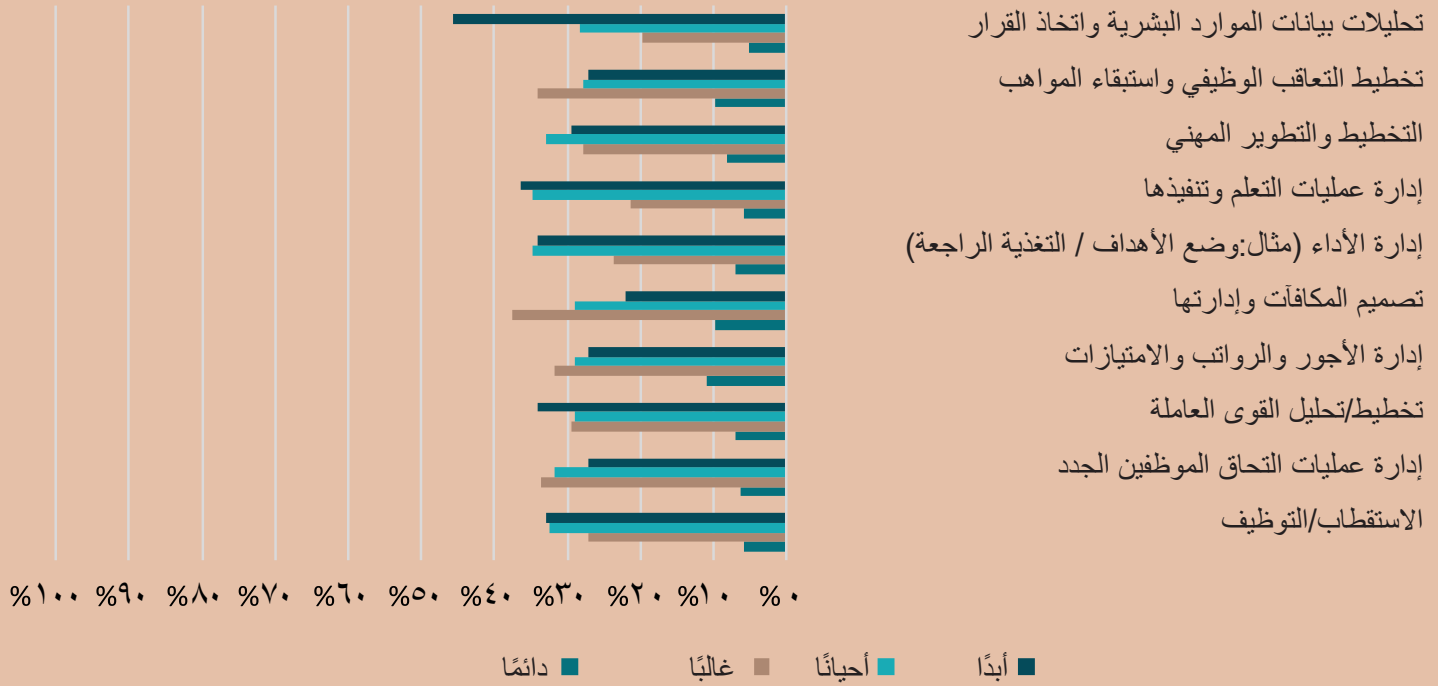
يمثل دمج الحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي مع أنظمة الموارد البشرية الحالية أحد التحديات الكبيرة الأخرى، لا سيما في الصناعات ذات البنية التحتية القديمة والراسخة، حيث أفاد ٣٥٪ من المشاركين، خاصة من قطاع التصنيع والصناعات الثقيلة، بوجود صعوبات في دمج منصات الذكاء الاصطناعي مع أنظمة إدارة الموارد البشرية القديمة. في كثير من الحالات، تفتقر الأنظمة القديمة إلى المرونة أو بنية البيانات المطلوبة لدعم وظائف الذكاء الاصطناعي، الأمر الذي يضطر المؤسسات للاستثمار في أنظمة جديدة بشكل كامل أو مواجهة أوجه القصور. وهذا يسلط الضوء على تحدٍّ أوسع خاص بالتحول الرقمي في الصناعات التي تعتمد على أدوات تقليدية أو أدوات رقمية قديمة.

معوقات تنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي



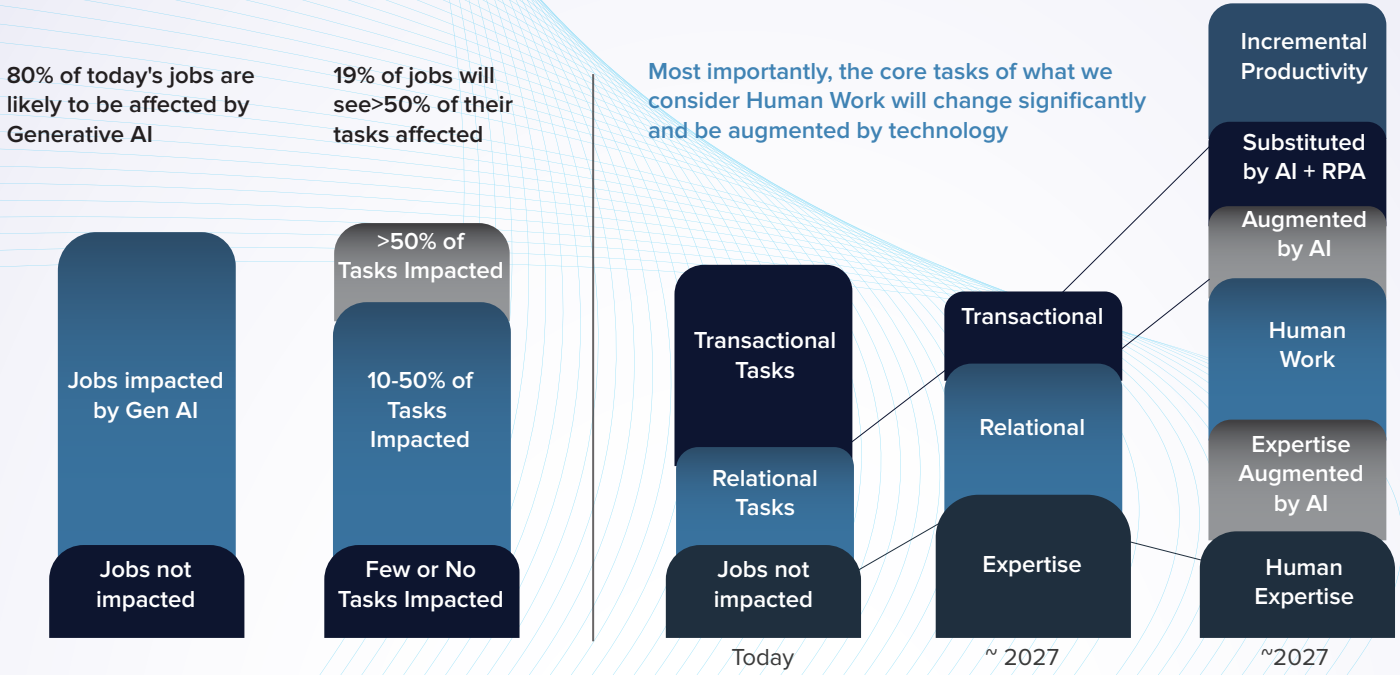
سؤال الاستبيان: هل يمكنك ربط استخدام حلول الذكاء الاصطناعي على مستوى عمليات الموارد البشرية بتأثير إيجابي على الأعمال ؟

استخدام حلول الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية والذي كان له أثرًا إيجابيًا على الأعمال



يقدم تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية فوائد قابلة للقياس على مستوى مختلف التخصصات، الأمر الذي يمكن فرق الموارد البشرية من الانتقال من أداء الأدوار الخاصة بالمعاملات إلى أداء أدوار استراتيجية داخل مؤسساتهم. أفاد ٤٦٪ من المشاركين أنه دائماً ما تعتبر تحليلات بيانات الموارد البشرية وصنع القرار ذات أثر إيجابي على الأعمال عند الاستفادة من حلول الذكاء الاصطناعي. بينما أفاد ٣٦٪ من المشاركين بأن إدارة التعلم وتنفيذه دائماً ما تعتبر ذات أثر إيجابي على الأعمال عند استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.





المصدر: 1. Open AI, OpenResearch, جامعة بنسلفانيا

2. مؤسسة بروكينغز للبحوث

3. مؤسسة غولدمان ساكس للأبحاث، إعادة اختراع الوظائف: نهج من 4 خطوات لتطبيق التشغيل الآلي على العمل (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)

دور الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية

التعويضات والامتيازات والامتثال وإدارة المخاطر

- عمليات رواتب مؤتمتة
- تحسين الامتيازات
- الامتثال التنظيمي

التعلم والتطوير وإدارة الأداء

- مسارات التعلم المصممة لتلائم احتياجات المتعلم
- التعلم التكيفي
- التغذية الراجعة والتقييم المستمر
- التقييمات الموضوعية للأداء

استقطاب المواهب واستبقائها

- فحص السير الذاتية ومطابقة المرشحين لمتطلبات الوظيفة
- تطبيق دردشة آلية (Chatbot) لدمج المرشحين
- أتمتة المهام الإدارية الخاصة بإلحاق الموظفين الجدد.
- تحليل المشاعر
- التحليلات التنبؤية

ب. أثر الذكاء الاصطناعي على تخصصات الموارد البشرية

لدى بيل غيتس مقولة رائعة تصف علاقتنا مع تبني التكنولوجيا واستغلالها، حيث يقول "يبالغ الناس في تقدير ما يمكنهم فعله خلال عام ويقللون من تقدير ما يمكنهم فعله خلال عشر سنوات".

سؤال الاستبيان: في رأيك، ما هو الدور المستقبلي للذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية خلال الأعوام الخمسة المقبلة؟

أجاب مدير من قطاع الرعاية الصحية على النحو التالي: "سوف يتزايد دور الذكاء الاصطناعي كعامل تمكين لوظائف الموارد البشرية الأكثر استراتيجية من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتوفير رؤى أعمق من خلال التحليلات المتقدمة، وتعزيز تجربة الموظفين من خلال تفاعلات مصممة لتلائم كل منهم، ودعم عمليات صنع قرارات مستنيرة. وسوف يصبح جزءًا لا يتجزأ من استحداث ممارسات موارد بشرية أكثر مرونة وقائمة على البيانات وتركز على الموظفين."



أجاب مدير من قطاع الضيافة على النحو التالي: "اتخاذ القرار بشأن المتطلبات التشغيلية المرتبطة بأعداد الموظفين، وإجراء تحليلات الموارد البشرية، وتحديد دور العمل المناسب لكل موظف، وإجراء المقابلات وتحليل الردود، وتحليل المواقف المرتبطة بعلاقات الموظفين"



سؤال الاستطلاع: هل هناك أي أداة خاصة بالتقنيات أو الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية والتي ترغب في تبنيها من قبل قسم الموارد البشرية أو على مستوى المؤسسة؟

أجاب مدير من قطاع التصنيع على النحو التالي: "هناك العديد من الأدوات حيث إننا نفتقر إلى التكنولوجيا في وحدات الموارد البشرية مقارنة بالإدارات الأخرى في نفس المؤسسة."



أجاب مدير عام من قطاع السياحة على النحو التالي: "استخدام الذكاء الاصطناعي لتنفيذ إجراءات إلحاق الموظفين الجدد (الإلحاق الآلي للموظفين)."

تشير الردود إلى الحاجة لفهم أعمق للذكاء الاصطناعي وقدراته، سوف يغير الذكاء الاصطناعي نموذج الأعمال بشكل أساسي، وسوف تظهر تلك التغييرات في جميع الوظائف. بدأ الذكاء الاصطناعي التوليدي بالفعل في إضافة قيمة إلى الوظائف على مستوى المهام، الأمر الذي يتطلب إجراء تحركات في مجموعات المهارات. يوضح الشكل أدناه كيف يؤدي الذكاء الاصطناعي التوليدي إلى تغييرات في العمل.





HR Technology and AI Investment Priorities Across HR Function

Survey Question: Which HR functions/practice areas are the focus for your organizations' HR technology and AI investments for 2025 and beyond? (1 being highest and 10 lowest)

الترتيب	مجال اختصاص/ممارسة الموارد البشرية
١	الاستقطاب/التوظيف
٢	إدارة عمليات إلتحاق الموظفين الجدد
٣	تخطيط/تحليل القوى العاملة
٤	إدارة الأجور والرواتب والامتيازات
٥	تصميم المكافآت وإدارتها
٦	إدارة الأداء
٧	إدارة عمليات التعلم وتنفيذها
٨	التطوير والتخطيط المهني
٩	تخطيط التعاقب الوظيفي واستبقاء الموظفين
١٠	تحليلات بيانات الموارد البشرية واتخاذ القرارات

يقدم الجدول أعلاه لمحة سريعة عن أبرز المجالات التي تحظى فيها التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية بأولوية الاستثمار خلال الأعوام المقبلة. وقد جاء الاستقطاب والتوظيف وإدارة عمليات إلتحاق الموظفين الجدد وتخطيط القوى العاملة على رأس القائمة. ولكن المعضلة هنا هي وجود بعض ممارسات الموارد البشرية مثل تخطيط التعاقب الوظيفي واستبقاء الموظفين وتحليل بيانات الموارد البشرية والتطوير والتخطيط المهني في آخر القائمة.

يتم استخدام الأدوات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي مثل أنظمة تتبع المرشحين (ATS) والردشة الآلية (Chatbot) لتبسيط وضمان سلاسة عمليات التوظيف. وينبع استخدام منصات استقطاب المواهب القائمة على الذكاء الاصطناعي من حاجة المنطقة إلى جذب المتخصصين ذوي الكفاءات العالية من مجموعات المواهب المحلية والدولية. ويشجع استخدام الذكاء الاصطناعي مثل الردشة الآلية (Chatbot) والمساعدين الافتراضيين للإجابة على استفسارات الموظفين وتوجيههم فيما يتعلق بسياسات وإجراءات الموارد البشرية، الأمر الذي يرتقي بتجربة الموظف.

من المتوقع أن يحدث الذكاء الاصطناعي ثورة في مختلف القطاعات من الزراعة إلى النقل. ومع ذلك، فإن القليل من المؤسسات تستخدم الذكاء الاصطناعي بكامل إمكاناته خوفًا من نتائج السلبية وأحيانًا بدافع التردد فقط. حيث يتبنى عدد قليل جدًا من المؤسسات استخدام الشبكات العصبية الاصطناعية أو تعلم الآلة العميق لتنفيذ عمليات شاملة. تعكس نتائج الاستبيان أن القوى العاملة متحمسة لتبني التقنيات الجديدة إلى جانب البنية التحتية الرقمية المحسنة والتوجيه القوي بشأن تبني استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية.

أ. أهداف استخدام التقنيات والذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية

طرحنا السؤال المفتوح التالي على المشاركين:

ما الغرض النهائي من نشر واستخدام تكنولوجيا الموارد البشرية (بما يشمل الذكاء الاصطناعي) في مؤسستك؟

أجاب أحد المشاركين من قطاع الطاقة على النحو التالي: "خفض التكلفة، وتوفير الوقت والجهد، واستدامة الأعمال، والحوكمة"



أجاب أحد كبار المسؤولين من قطاع الخدمات الاستشارية على النحو التالي: "تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين عملية صنع القرار، والارتقاء بتجربة الموظفين. كما يوفر الذكاء الاصطناعي رؤى قائمة على البيانات تتيح اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بإدارة المواهب وتخطيط القوى العاملة والاندماج الوظيفي، الأمر الذي يساعد المؤسسات في الحفاظ على قدرتها التنافسية ورشاقتها في بيئة أعمال سريعة التطور."



وأجاب مشرف من قطاع الخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد على النحو التالي: "يتمثل الهدف في جعل وظائف الموارد البشرية أكثر مرونة وكفاءة واستجابة بحيث تكون موائمة للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة."



جاءت معظم الردود حول الكفاءة والرشاقة وصنع القرار القائم على البيانات. كما يتم الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتعزيز الاندماج الوظيفي من خلال استخدام تحليل المشاعر والتحليلات التنبؤية ومنصات التعلم المخصصة لتحسين مستويات الرضا في مكان العمل. تُستخدم تحليلات الموارد البشرية التنبؤية في الغالب للتنبؤ بالفجوات في المهارات، واتجاهات القوى العاملة، ومخاطر الدوران الوظيفي.

وقد أجرينا فحصًا مفصلاً للردود الواردة من الدراسة، الأمر الذي أثمر عن الحصول على رؤى حول عمق تبني التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والفروق الدقيقة الخاصة بكل قطاع والتي توجه دمج الذكاء الاصطناعي ضمن ممارسات الموارد البشرية. تعد تحليلات القوى العاملة وتحليل بيانات الموارد البشرية وصنع القرار وإدارة التعلم وتنفيذه من بين مجالات التركيز الرئيسية لتبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية في المنطقة، وذلك من خلال مزيج من التحولات التكنولوجية والسياسات الاجتماعية-الاقتصادية.

أشار 45% من متخصصي الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج إيجابية كبيرة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في الاستقطاب والتوظيف، حيث تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي المؤسسات على تقليل الوقت اللازم للتوظيف وتحسين جودة المرشحين وتقليل التحيز في عمليات الاستقطاب والتوظيف، إضافة إلى ذلك، تقدم المنصات القائمة على الذكاء الاصطناعي رؤى تنبؤية حول مخاطر استبقاء الموظفين، الأمر الذي يسمح لفرق الموارد البشرية بمعالجة الدوران الوظيفي المحتمل بشكل استباقي، كما سلط 35% من المشاركين الضوء على التحسينات الكبيرة التي أحدثها الذكاء الاصطناعي في تخطيط القوى العاملة، وخاصة في قطاعات مثل تقنية المعلومات والتصنيع. يعمل الذكاء الاصطناعي على إحداث تحول في كيفية تعامل المؤسسات مع التعلم والتطوير، حيث يقدم مسارات تعلم مصممة لتلائم احتياجات المتعلم وقابلة للتكيف. ويعتبر ذلك مفيدًا بشكل خاص في قطاعات مثل الرعاية الصحية والخدمات، حيث يعد التعلم المستمر أمرًا ضروريًا. يمكن للمنصات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الموظفين لتحديد الفجوات في المهارات والتوصية بفرص التعلم المصممة لتلائم احتياجات المتعلم بما يضمن اندماج الموظفين والحفاظ على قدراتهم التنافسية.

استخدامات وتأثيرات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية

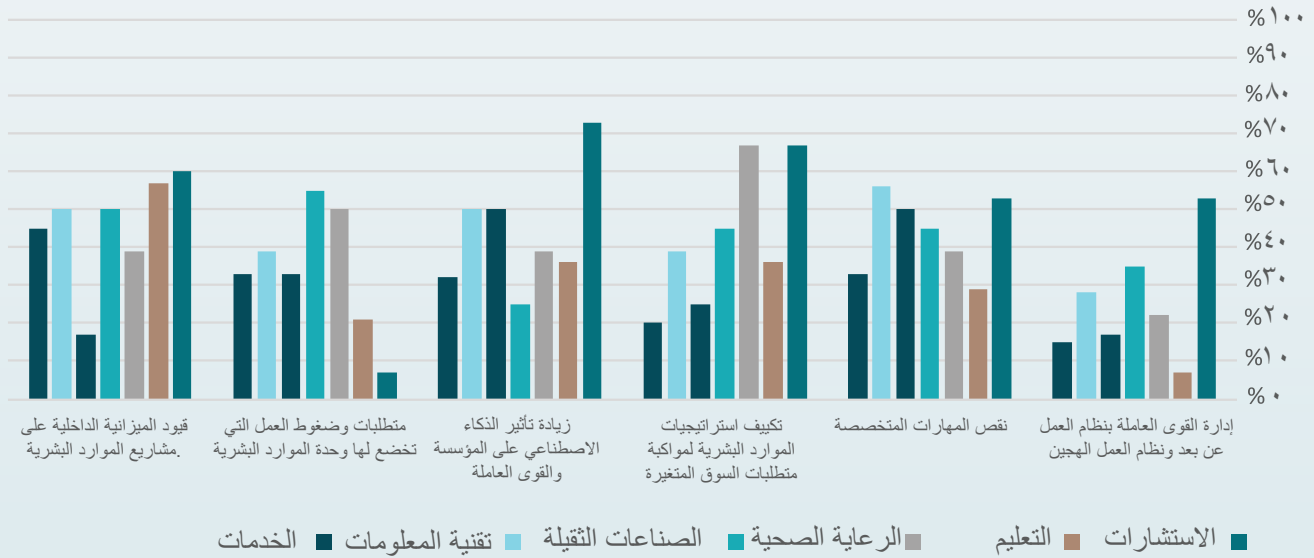


”

أولويات الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في مكان العمل

الداخلية باعتبارها عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ مبادرات الموارد البشرية، لا سيما في المؤسسات الصغيرة والقطاعات غير الربحية، وبالرغم من فائدة أدوات الذكاء الاصطناعي، إلا أنها تتطلب استثمارات أولية كبيرة. وفي ظل بيئة تشهد تقلصًا في الميزانيات، قد تواجه فرق الموارد البشرية صعوبة كبيرة في تأمين التمويل اللازم لتنفيذ الحلول القائمة على الذكاء الاصطناعي بشكل كامل. كما أشار 39% من المشاركين إلى أن نقص المهارات يشكل عائقًا كبيرًا أمام تنفيذ مبادرات الموارد البشرية.

تحديات تنفيذ أولويات الموارد البشرية مصنفة بحسب حجم المؤسسة



نظرا لحجم العينة، لم تحظ بعض القطاعات بتمثيل كافٍ وبالتالي لم تظهر في المخطط البياني أعلاه

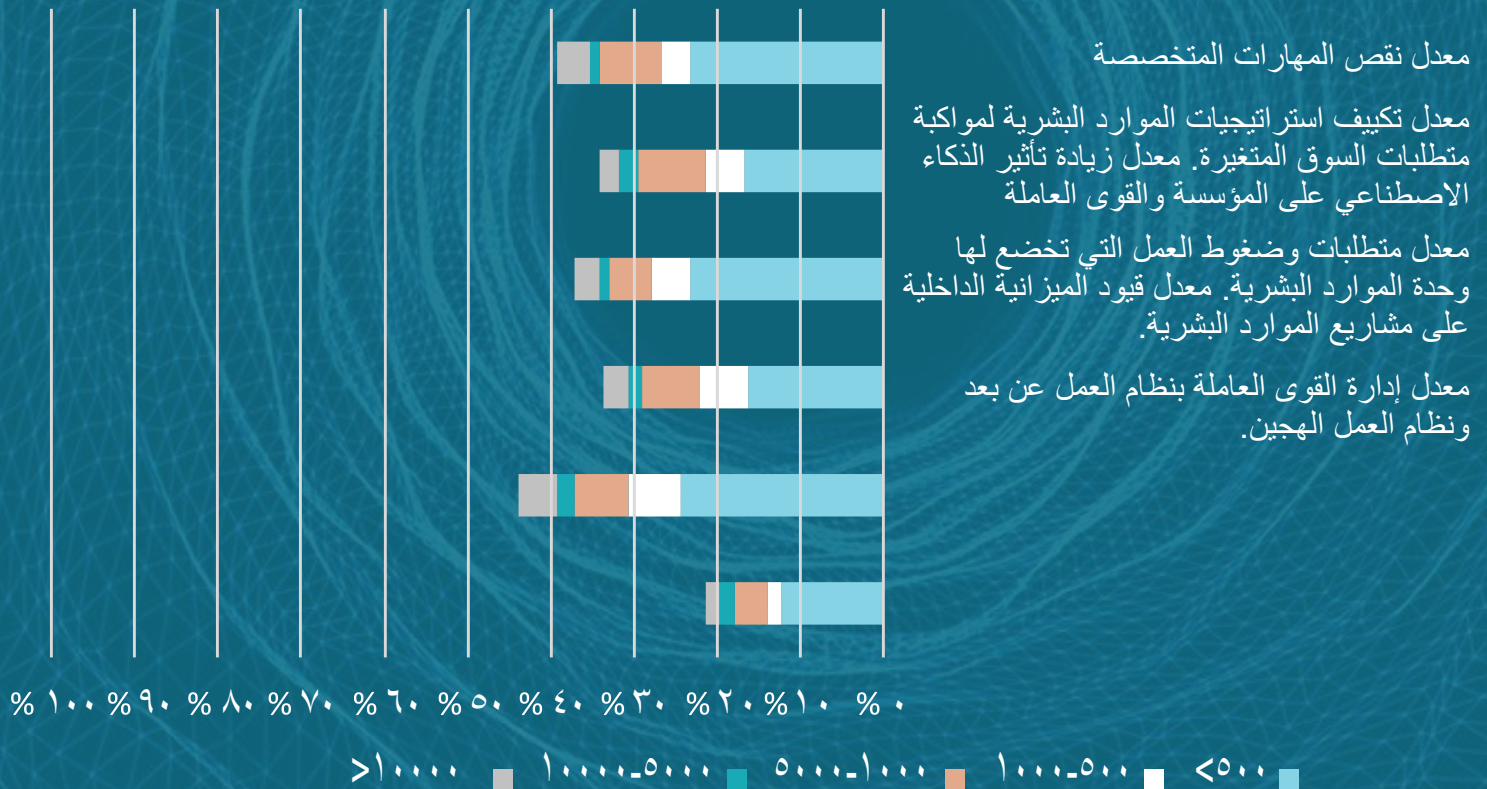
ب. تحديات تنفيذ أولويات الموارد البشرية

تشهد المنطقة موجة من الأتمتة، لكن وتيرة وعمق تبني التكنولوجيا يتفاوتان على نطاق واسع. وغالبًا ما يكون هناك نقص في المواهب المحلية التي تتمتع بمهارات فنية متقدمة، الأمر الذي يتطلب استثمارًا كبيرًا في تدريب الموظفين وتطويرهم، ذلك بالإضافة إلى الإطار القانوني والتنظيمي المعقد وحاجة الموارد البشرية لمزيد من اليقظة والانتباه لضمان تحقيق الامتثال. برغم أن المؤسسات تخطو خطوات واسعة فيما يتعلق بتلبية أولويات الموارد البشرية، إلا أنها تواجه تحديات يمكن أن تعوق قدرتها على تنفيذ هذه الاستراتيجيات بفعالية. يبحث هذا القسم في أهم التحديات التي يتوقعها قادة الموارد البشرية في مختلف القطاعات، بما في ذلك القيود المالية وتعقيدات إدارة القوى العاملة وتأثير التقنيات الناشئة.

التحديات التي تعوق تنفيذ أولويات الموارد البشرية في المؤسسات بمختلف أحجامها

سؤال الاستبيان - ما الذي تتوقع أن يكون أكبر التحديات في تنفيذ أولويات الموارد البشرية في العام أو العامين المقبلين؟ يبين الجدول أدناه انتشار التحديات في مختلف المؤسسات بحسب حجمها.

تحديات تنفيذ أولويات الموارد البشرية مصنفة بحسب حجم المؤسسة



تختلف التحديات في تنفيذ أولويات الموارد البشرية كذلك بحسب حجم المؤسسة. ومن الضروري ملاحظة أن نسبة كبيرة من المشاركين في الاستبيان تتألف من موظفين يمثلون مؤسسات صغيرة يقل عدد موظفيها عن 500 موظف، في أغلب الأحيان، يتوقف تنفيذ أولويات الموارد البشرية على توافر الموارد المالية. وقد سلط 44% من المشاركين الضوء على قيود الميزانية

تطوير المواهب وإدارة الأداء: يعتبر التطوير المستمر للمواهب أمرًا بالغ الأهمية للإبقاء على أفضل المواهب، ويؤدي الذكاء الاصطناعي دورًا محوريًا في تطوير المواهب، تقدم المنصات المتقدمة مسارات تعلم مصممة خصيصًا لتلائم احتياجات المتعلم، وتغذية راجعة مباشرة، ورؤى وتنبؤات خاصة بإدارة الأداء، تساعد هذه الأدوات فرق الموارد البشرية على التحول من نماذج التقييم السنوية التقليدية نحو نهج أكثر مرونة واستجابة.

ومن المثير للاهتمام أن التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا والامتثال والحكومة في مجال الموارد البشرية قد تم تصنيفهما على أنهما الأقل من حيث الأولوية في مجال الموارد البشرية في المنطقة.

لقد طرحنا سؤالًا للمتابعة لإجراء مزيد من التحقيق في مدى نجاح استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في تحقيق أولويات الموارد البشرية.

سؤال الاستبيان: ما مدى فعالية استراتيجيات الموارد البشرية الحالية المتبعة في مؤسستك في تحقيق هذه الأولويات؟

أدت النتائج التي توصلنا إليها إلى الاعتقاد بأن المؤسسات الكبيرة التي تضم أكثر من 10,000 موظف، تتمتع بفعالية أعلى في تحقيق أولويات الموارد البشرية الخاصة بها مما يعني أن استراتيجيات الموارد البشرية تلبي معظم الاحتياجات التنظيمية وأنها ناجحة بشكل عام، إلا أنه ما زال هناك مجال لإجراء بعض التحسينات. وفقًا لنتائج الاستبيان، جاء القطاع الحكومي وقطاع الخدمات العامة على رأس القطاعات الأكثر فعالية في هذا المجال.

في ظل الوضع الحالي، يتعين على قادة الموارد البشرية المساعدة في تشكيل استراتيجيات الأعمال ودعم تنفيذها. فمن أجل تحقيق النجاح في هذا العالم سريع التغير، يجب على فرق الموارد البشرية أن تكون على استعداد لفهم كيفية التعامل مع أولويات الموارد البشرية بما يتماشى مع أولويات العمل. تعكس أولويات الموارد البشرية في المنطقة بشكل عام مزايا من ممارسات الموارد البشرية التقليدية والمطالب الحديثة، الأمر الذي يهدف إلى تعزيز بيئة عمل تتسم بالحركة والشمول والتفكير الاستشرافي.



أولويات الموارد البشرية وتحديات التعامل معها

في ظل وجود سوق عمل تنافسي ومع التركيز المتزايد على المتخصصين ذوي المهارات المتميزة، تركز الشركات على جذب أفضل المواهب واستبقائها، وثمة تركيز متزايد على تعزيز تجربة الموظف بشكل عام، الأمر الذي لا يشتمل على تحسين البيئة والثقافة في مكان العمل فحسب، ولكن يركز كذلك على الصحة النفسية وجودة الحياة.

ومع التنوع الاقتصادي الذي تشهده المنطقة، ثمة تركيز قوي على الارتقاء بمهارات الموظفين وإعادة تأهيلهم. وعليه يعد الاطلاع على أحدث المستجدات في قوانين ولوائح العمل المحلية أمر بالغ الأهمية. ويشمل ذلك التكيف مع التغييرات في قوانين العمل ولوائح الصحة والسلامة والمتطلبات القانونية الأخرى الخاصة بالمنطقة. تعتمد أقسام الموارد البشرية بشكل متزايد على الأدوات الرقمية لتبسيط وزيادة سلاسة العمليات مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، وحلول التوظيف المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات لتحسين عملية صنع القرار. ويتمثل الهدف من ذلك في تعزيز الكفاءة وإيجاد وظائف موارد بشرية تتسم بمزيد من الرشاقة والمرونة.

الأولويات الحيوية للموارد البشرية

الأولويات الحيوية للموارد البشرية على مدار العامين المقبلين

سؤال الاستبيان: رتب محاور المواد البشرية التالية من حيث درجة أولويتها وأهميتها بالنسبة لمؤسستك على مدار العام أو العامين المقبلين. (حيث (1) هي المرتبة الأعلى و(7) هي المرتبة الأدنى)

نتائج

أولويات الموارد البشرية	الترتيب
استقطاب المواهب واستبقائهم	١
الصحة وجودة الحياة الوظيفية	٢
الشمول والاندماج الوظيفي	٣
تطوير المواهب وإدارة الأداء	٤
تنمية المهارات القيادية وتخطيط التعاقب الوظيفي	٥
التحول الرقمي واستخدام التكنولوجيا	٦
الامتثال والحوكمة في مجال الموارد البشرية	٧

استقطاب المواهب واستبقائهم: بعد أن أصبحت القوى العاملة مرنة وقادرة على التكيف أمرًا غير قابل للنقاش في عالم ما بعد الجائحة، فإن استقطاب المواهب واستبقائهم يحتل المرتبة الأولى على رأس أولويات قادة الموارد البشرية في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي. فقد اشتعلت منافسة قوية على المواهب، حيث تتنافس المؤسسات محليًا وعالميًا لاستقطاب أفضل المواهب، تستعين المؤسسات بأدوات الذكاء الاصطناعي بشكل متزايد لتعزيز عملية التوظيف، وتوفير قدرات متقدمة في استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتقييم قدراتهم.

الصحة وجودة الحياة الوظيفية: مع انتقال المؤسسات إلى أنظمة عمل أكثر مرونة، اكتسبت الصحة وجودة الحياة الوظيفية أهمية متزايدة، وقد برزت الصحة النفسية، على وجه الخصوص، في المقدمة، مع منصات الصحة وجودة الحياة القائمة على الذكاء الاصطناعي التي تقدم برامج مصممة حسب الحالة ورؤى تنبؤية لمساعدة فرق الموارد البشرية على تعزيز ودعم الرفاهية وجودة الحياة الوظيفية بشكل استباقي.

أهم النقاط المستخلصة من الدراسة



تبنى تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية وتأثيرها

تتمثل أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية في المنطقة فيما يلي: تحليلات القوى العاملة، وتحليل بيانات الموارد البشرية، وعملية اتخاذ القرار، وإدارة التعلم وتنفيذه. يعتبر الاستقطاب والتوظيف وتخطيط القوى العاملة من المحاور ذات الأولوية لتركيز الاستثمار في التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. أفاد ٤٦٪ من المشاركين بأن تحليل بيانات الموارد البشرية وعملية اتخاذ القرار تؤثر إيجابًا على الأعمال من خلال الاستفادة من حلول الذكاء الاصطناعي.



أولويات الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تتمثل أهم أولويات الموارد البشرية في: استقطاب المواهب واستبقائها، والصحة وجودة الحياة، وتطوير المواهب وإدارة الأداء. تعد قيود الميزانية الداخلية لمشاريع الموارد البشرية ونقص المهارات المتخصصة من بين التحديات الشائعة في تنفيذ أولويات الموارد البشرية.



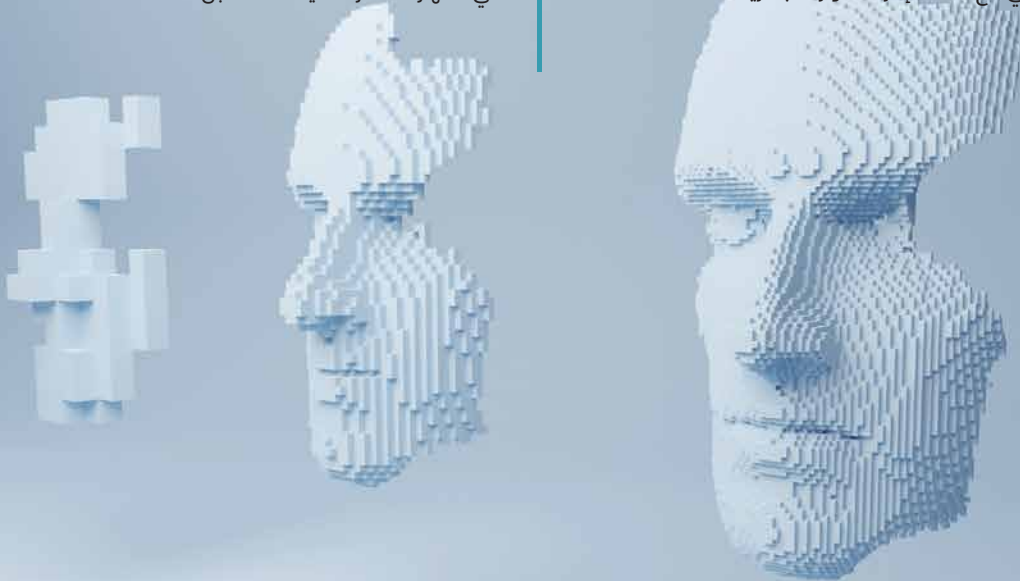
الاستعداد لتبني استخدام الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الموارد البشرية

٣٣,٥٣٪ من المؤسسات تعتقد أن فرق الموارد البشرية لديها أجهزة تجهيزًا جيدًا لقيادة دمج الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية. أشار ٤٣,٣٥٪ من المشاركين إلى أن المعرفة الرقمية هي المهارة الأكثر أهمية للمستقبل.



معوقات تنفيذ تطبيقات الذكاء الاصطناعي

أشارت جميع القطاعات تقريبًا إلى خصوصية البيانات والأمن السيبراني كتحدٍ كبير. أفاد ٣٥٪ من المشاركين، وخاصة في قطاعي التصنيع والصناعات الثقيلة، بوجود صعوبات في دمج منصات الذكاء الاصطناعي مع أنظمة إدارة الموارد البشرية القديمة.



مقدمة

شهد العالم عدة متغيرات خلال السنوات القليلة الماضية، فلم تعد الحياة العملية كما كانت من قبل، حيث أصبحت التكنولوجيا المحرك الحاسم للنمو والكفاءة والابتكار عبر الصناعات والقطاعات، وقد غير هذا التحول الطريقة التي تعمل بها الشركات والمؤسسات وإدارة أصولها الأكثر حيوية وهم الموظفين، إذ تؤثر التحولات الديموغرافية على تشكيل القوى العاملة والممارسات المرتبطة بالموظفين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لاسيما في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث ساهم الذكاء الاصطناعي في تسريع وتيرة هذه التغيرات في مجال الموارد البشرية.

شهد استخدام الذكاء الاصطناعي مزيجًا من الشعور بالإثارة والقلق، حيث بدأت القيادات العليا عقد اجتماعات حول كيفية الاستفادة من الذكاء الاصطناعي لإحداث تحول في سوق العمل، وزيادة الإنتاجية، وكيفية وضع إجراءات وقائية لمنع التأثيرات والنتائج السلبية. ومع ذلك، لا زالت هناك حاجة لبذل الكثير من الجهد لجني ثمار الذكاء الاصطناعي في المنطقة؛ حيث يجب تطوير المواهب الرئيسية لدعم منظومة الذكاء الاصطناعي. كما تتمثل أهم الاحتياجات في وقتنا الحالي في إيجاد إطار تنظيمي قوي يضمن التطوير والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي، وينبغي أن يكون الهدف هو بناء بيئة عمل مستدامة ومنصفة.

نبذة عن التقرير

هذا التقرير مستمد من دراسة استقصائية بعنوان "أولويات الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في مكان العمل | دراسة من إعداد جمعية إدارة الموارد البشرية - الشرق الأوسط وشمال إفريقيا". تم من خلال هذه الدراسة طرح أسئلة محورية على متخصصي الموارد البشرية حول أولويات الموارد البشرية الحيوية والتحديات والخبرات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي كأحد المُمكّنات. ويتمثل الهدف من هذه الدراسة في تزويد القيادات بفهم وضع الموارد البشرية الحالي والأهمية الناشئة للذكاء الاصطناعي وفوائده عبر القطاعات في المنطقة.

يوضح هذا التقرير الاستجابات على الاستطلاع بشكل تفصيلي، حيث يحدد النتائج الرئيسية واتجاهات القطاع والثغرات المعرفية الحالية. كما يسلط الضوء على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة الموارد البشرية، والقدرة على التكيف، والقرارات المستندة إلى البيانات، مع التأكيد على الحاجة إلى فهم أهمية المعايير الأخلاقية والحوكمة والمهارات اللازمة لتبني استخدام الذكاء الاصطناعي. كما تبحث الدراسة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي المتنوعة في مجال الموارد البشرية، وتسرد الفوائد المحتملة مثل تحسين تجربة الموظفين وأدائهم وإنتاجيتهم، مع الإقرار بالمخاطر المحتملة والمعضلات الأخلاقية. تمثل المستخلصات المتعمقة التي تقدمها هذه الدراسة أساسًا للبحوث المستقبلية، والتي تهدف إلى تعميق فهمنا للتفاعل بين التكنولوجيا والعمل وتنمية الأفراد. ونحن نؤمن بأن هذه المعرفة تساعد المؤسسات في الإبحار بنجاح في هذا المشهد المتغير للأعمال والتكنولوجيا وتوجهها نحو تسخير فوائد الذكاء الاصطناعي والأتمتة بشكل مستدام في ممارسات الموارد البشرية الخاصة بها.

أكال خانا

الرئيس التنفيذي
جمعية إدارة الموارد البشرية – الشرق الأوسط



بينما نقف على مشارف مستقبل يحركه الذكاء الاصطناعي، تطورت وظائف ومهام الموارد البشرية حيث أصبحت محركات استراتيجية لتحقيق النجاح المؤسسي بدلاً من أن تقتصر على المهام الإدارية، إن الذكاء الاصطناعي يعيد تشكيل كل جانب من جوانب الموارد البشرية، من التوظيف إلى الاندماج الوظيفي وتخطيط القوى العاملة. وفي وقتنا الحالي، يقع على عاتق قادة الموارد البشرية في دول مجلس التعاون الخليجي مسؤولية إدارة الأفراد وقيادة جهود التحول الرقمي التي ستحدد مستقبل العمل. وتمثل هذه النقلة فرصة استثنائية وتحدياً هائلاً في آن واحد. ونحن، في جمعية إدارة الموارد البشرية-الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ملتزمون تجاه دعم العاملين في مجال الموارد البشرية في ظل هذا العصر سريع التغير، وتتمثل مهمتنا في تقديم الأفكار والأدوات والموارد التي تمكن قادة الموارد البشرية من التكيف مع التطورات التكنولوجية والاستفادة منها بهدف تحقيق النجاح المؤسسي. يبحث هذا التقرير في كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في وظائف الموارد البشرية في دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من مختلف القطاعات والمؤسسات بمختلف أحجامها. وتؤكد النتائج على إمكانات الذكاء الاصطناعي التي من شأنها أن تحدث تحولاً في تعزيز عمليات الموارد البشرية، وتحسين كفاءة القوى العاملة، وتحقيق نتائج الأعمال.

ومع ذلك، فإن الطريق لا يخلو من العقبات، حيث لا تزال هناك تحديات كبيرة مثل المخاوف المتعلقة بخصوصية البيانات والدمج مع الأنظمة القديمة ومقاومة الموظفين لأدوات الذكاء الاصطناعي. إضافة إلى ذلك، تشهد المهارات المطلوبة لإدارة وظائف الموارد البشرية باستخدام الذكاء الاصطناعي تطوراً، حيث يجب أن يتمتع قادة الموارد البشرية بالكفاءة التقنية والذكاء العاطفي والإبداع والرؤية القيادية لتوجيه فرقهم خلال هذه الفترة التي تتسم بالتغير. وبالنظر إلى المستقبل، فإن المؤسسات الناجحة التي تتبنى الذكاء الاصطناعي سوف تستثمر في التطوير المستمر لموظفيها، وسوف تحرص تلك المؤسسات على تعزيز ثقافة التعلم والابتكار والشمول، حيث تعمل التكنولوجيا على تمكين الموظفين وليس استبدالهم.

وعليه، فإننا نشجع العاملين في مجال الموارد البشرية في جميع أنحاء المنطقة على اعتبار هذا التقرير مصدراً للمعلومات والرؤى ودعوة إلى العمل، يجب على قادة الموارد البشرية في وقتنا الحالي أكثر من أي وقت مضى، أداء دوراً مؤثراً في تشكيل مستقبل الأعمال، وسوف تتطلب المرحلة المقبلة تعاوناً ورشاقة والتزاماً راسخاً تجاه تطوير رأس المال البشري الذي سيقود نجاح مؤسسات الغد. ونحن، في جمعية إدارة الموارد البشرية، ملتزمون بدعمكم خلال هذه الرحلة، فبال تعاون مخلص، يمكننا تسخير قوة الذكاء الاصطناعي لبناء قوى عاملة أفضل وأكثر مرونة وعلى استعداد لمواجهة تحديات المستقبل واغتنام الفرص التي تنتظرنا.

"نفخر بالشراكة مع جمعية إدارة الموارد البشرية في إطار جهودنا المشتركة لمواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة رأس المال البشري على المستوى الإقليمي والدولي. حيث يمثل التعاون خطوة هامة نحو تعزيز القدرات المؤسسية وتطوير المهارات المهنية اللازمة لمواجهة التحديات المتزايدة في سوق العمل، خصوصاً مع التقدم التكنولوجي السريع والاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي.

ومن خلال الدراسة المشتركة، تم تسليط الضوء على تأثيرات الذكاء الاصطناعي على ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك استقطاب المواهب، وإدارة الأداء، وتطوير المهارات، بالإضافة إلى تحسين العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. هذه الدراسة تتيح لنا فهم أعمق لكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي لتعزيز كفاءة فرق العمل وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، كما تساهم في الارتقاء باستراتيجيات استقطاب الكفاءات وضمان ملائمة المواهب لمتطلبات المستقبل.

نسعى من خلال هذا التعاون إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، من بينها تبادل الخبرات والمعرفة، وصياغة حلول مبتكرة تساهم في مواجهة تحديات المستقبل وتعزيز دور إدارات الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، مما يعزز مكانة الدولة بشكل عام ورأس الخيمة بشكل خاص كمركز تميز لأفضل الممارسات ومرجعية عالمية في إدارة رأس المال البشري.

الدكتور محمد عبد اللطيف خليفة

المدير العام
DoHR, Government of RAK



وباعتبارنا متخصصين في الموارد البشرية، لدينا فرصة هائلة، ومسؤولية أيضًا، لمساعدة موظفينا على البقاء قادرين على المنافسة في عالم العمل المتطور باستمرار. يجب علينا توفير التدريبات المتخصصة؛ ودعم إعادة التدريب والارتقاء بالمهارات والتبادل المهني من خلال دعم التعليم المستمر؛ وتوفير الوصول إلى الذكاء الاصطناعي التوليدي وتشجيع موظفينا على البدء في تجربته.

يتعين علينا أن نقود الطريق في تطبيع استخدام هذه التكنولوجيا وإظهار للموظفين كيف أن الذكاء الاصطناعي مجرد أداة أخرى تحت تصرفهم - أداة يمكن أن تجعل حياتهم أسهل من خلال المساعدة في المهام الروتينية والمنخفضة الجهد.

سأترككم مع شيء أكدت عليه مرارًا وتكرارًا: الذكاء الاصطناعي بالإضافة إلى الذكاء البشري يساوي العائد على الاستثمار. لم يكن الأمر يتعلق أبدًا بالقضاء على البشر - بل يجب أن يكون دائمًا حول جعل البشر أكثر كفاءة وفعالية بينما نسعى باستمرار إلى إنشاء أماكن عمل أفضل للعالم أفضل. بمساعدة الذكاء الاصطناعي، وقليل من الارتقاء بالمهارات، سنكون قادرين على تحقيق أكثر مما كان أسلافنا ليتخيلوه على الإطلاق.

جوني
تيلور

الرئيس والمدير التنفيذي
جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)



المحتويات

٠٣	تمهيد
٠٦	نبذة عن التقرير
٠٧	أهم النقاط المستخلصة من الدراسة
٠٨	أولويات الموارد البشرية وتحديات التعامل معها
	• الأولويات الحيوية للموارد البشرية
	• تحديات تنفيذ أولويات الموارد البشرية
١٢	استخدامات وتأثيرات الذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية
	• أهداف استخدام التقنيات والذكاء الاصطناعي في مجال الموارد البشرية
	• أثر الذكاء الاصطناعي على تخصصات ومهام الموارد البشرية
١٩	معوقات تنفيذ حلول الذكاء الاصطناعي
٢٢	الجاهزية لاستخدام الذكاء الاصطناعي والاستفادة منه في مجال الموارد البشرية
	• جاهزية العاملين في مجال الموارد البشرية لاستخدام الذكاء الاصطناعي
	• المهارات الأساسية للعاملين في مجال الموارد البشرية في ظل تنفيذ تقنيات الذكاء الاصطناعي
٢٧	توصيات للمتخصصين في مجال الموارد البشرية
٢٨	خاتمة التقرير
٢٩	معلومات حول المشاركين في الاستبيان
٣١	نبذة عن جمعية إدارة الموارد البشرية – الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (SHRM-MENA)





حكومة رأس الخيمة
Government of Ras Al Khaimah
دائرة الموارد البشرية
Department of Human Resources



أولويات الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في مكان العمل

(SHRM) دراسة مينا