



الفصل الثاني :

الرؤية الحديثة لتوظيف الموارد

البشرية و اتجاهاتها

تمهيد:

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع و تفعيل دورها في المؤسسة بشكل عام عن طريق النظر إلى الأفراد كموارد استراتيجية حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً و تكاملاً مع باقي الإدارات الأخرى وكذا مع استراتيجية المؤسسة، وذلك بتبنيها لتسيير استراتيجي للموارد البشرية مستنداً إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

I. الرؤية الحديثة لوظيفة الموارد البشرية:

1 المقاربة الظرفية (l'approche contingente)

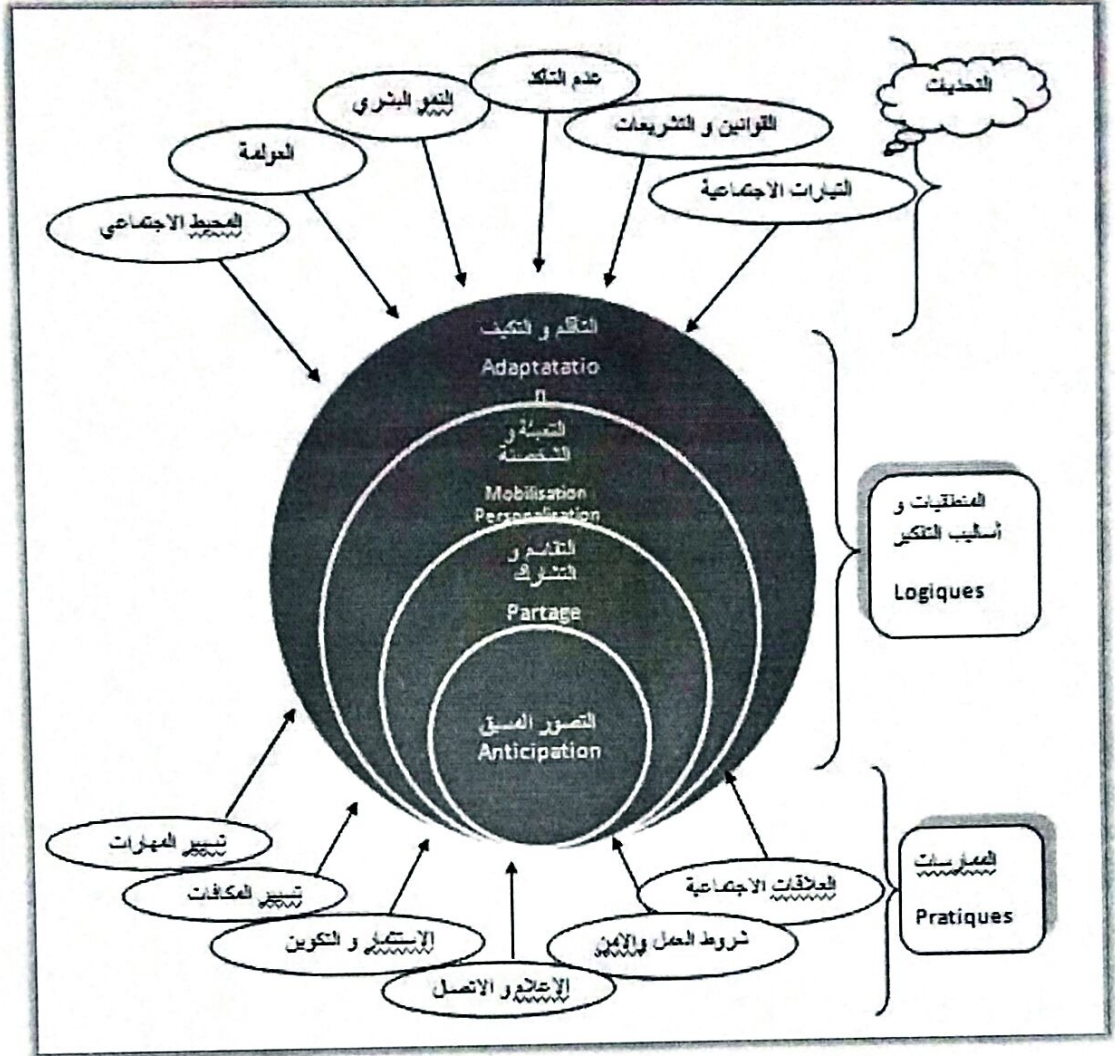
تعد النظرية الظرفية من النظريات الحديثة في الفكر التسييري التي في ولادتها انتقل الفكر التنظيمي من الفلسفة المطلقة الى الفلسفة النسبية ، فقد اهتمت بشكل مميز بدراسة طبيعة العلاقة بين المنظمة و البيئة المختلفة على أنشطة المنظمة و انعكاس ذلك التأثير على السلوك العام لها، و كذلك تأكيداً على دراسة و تحليل الحالة أو الموقف و عدم الاعتماد على الوصفات الجاهزة أو القوانين الثابتة في التعامل مع الفرد و المنظمة ، فلكل حالة ظروفها و متغيراتها الزمانية و المكانية . فالمنهج الظرفي يؤكد على أن الطريقة الأفضل لتسيير المنظمة تتمثل بتلك التي تحقق المواءمة بين الأنشطة و القرارات التي تتخذها المنظمة و عوامل البيئة و متغيراتها على اعتبار ان المنظمة نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي تعمل في وسطها، وأن المنظمات تختلف بعضها عن البعض الآخر في درجة استجابتها للتغيرات البيئية ، لذا فان نمو المنظمة

استمراريتها يتوقف على طبيعة تلك العلاقة التأثيرية و درجة الاستجابة لها.¹

و وفقاً لذلك، اقترح نموذج ظرفي يطبق على تسيير الموارد البشرية يسمح بتحديد العلاقة القائمة بين التحديات و المنطقيات و الممارسات ، تظهر في الشكل التالي:

¹ Bruno Fabi, Denis Garand, GRH :contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence, groupe thématique N5, AGRH ,1993

الشكل رقم 02 : المقاربة الظرفية لتسيير الموارد البشرية



المصدر : Jean Marie Peretti , **Gestion des ressources humaines** , 13édition :

,vuibert,Paris, 2005_2006 P 7

فحسب علماء الإدارة ، فإن أهم التحديات التي بمثابة حجر عثرة تواجه الموارد البشرية تتمثل في :

* التحديات التكنولوجية

* عالمية وشدة المنافسة

* التحولات الاقتصادية

* التحولات الديمغرافية

الاطار القانوني و الشركاء الاجتماعيين

* التيارات الاجتماعية و الثقافية

هذه التحديات و غيرها ، تفرض على الوظيفة منطقا جديدا تتعامل وفقه مع الموارد البشرية ، و يمكنها من أقلمة ممارساتها وفقا للظروف، أي أن تواجه المنظمة كل تحدي بما يناسبه من ممارسات وفقا لمنطق استجابة معين . هذه المنطقيات لتسيير الموارد البشرية (logiques du GRH) تتمثل في:¹

❖ الشخصية (la personnalisation) : تقوم الشخصية على اختيار موسع يأخذ بعين الاعتبار انتظارات و طموحات كل فرد على حدى شريطة أن يكون ذلك في إطار الأهداف العامة للمؤسسة و العمل الجماعي فيها. لذا ، فان هذا المنطق يخدم سياسات الشغل (emploi)، التوظيف، تسيير الحياة المهنية، المكافآت ، التكوين، الأجور... الخ، مما ساهم في ظهور و تطوير بعض الممارسات و الادوات الخاصة بها كأنظمة تقييم أداء الافراد، ميزانية الكفاءات، مخططات التكوين الفردية (PIF)، مشاريع مهنية فردية (PPP)

❖ التكيف (adaptation) : فرضت تغيرات المحيط على المؤسسة ضرورة البحث عن الليونة التي تعرف بقدره المنظمة على التكيف مع تغيرات المحيط غير قابلة للسبق، فهي تتميز بخاصيتين هما:

. اعتبار المحيط عنصرا متغيرا وبالتالي يصعب قيام المؤسسة بالتوقع للحدث

. زمن التكيف شرط أساسي لأنها تقوم على الاستجابة لتغيرات المحيط غير المتوقعة برد فعل سريع.

وفق هذا المنطق، فهي تبحث عن تحقيق الليونة في خمس اتجاهات:

✓ الليونة الكمية الخارجية (La flexibilité quantitative externe) من خلال العقود لأجل محدد، المستخلفون...

✓ الليونة الكمية الداخلية (La flexibilité quantitative interne) التي يمكن تحقيقها بواسطة الساعات الإضافية، البطالة الجزئية، تسيير أوقات العمل...

✓ الليونة النوعية أو الوظيفية (La flexibilité qualitative ou fonctionnelle) وذلك عن طريق: الحركية (La mobilité) وتعدد المهام (La polyvalence).

✓ الأخرجة (L'externalisation) وذلك عن طريق اللجوء إلى الوساطة (La sous-traitance) لأداء بعض المهام

✓ الليونة الأجرية (La flexibilité salariale) وتتم عن طريق المحفزات المالية

❖ **التعبئة (la mobilisation)** : تتمثل تعبئة الأفراد في حشد كافة الطاقات والمهارات والإمكانات البشرية في المؤسسة، وجعلها جاهزة للاستخدام والتوجيه لتحقيق أهدافها، فهي عملية مهمة إذ لوحظ أنه عند نفس التكنولوجيا المستخدمة، تختلف الإنتاجية كثيرا بين المؤسسات بسبب الاختلاف في تنظيم الإنتاج وتعبئة العمال ومؤهلاتهم. فالتعبئة تركز على تعنية تدرج الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين ، وهي تتطلب جو اجتماعي مشجع وحوار حقيقي لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء و المؤسسة ، إذ أصبح ينظر للفرد كمرد و ليس كتكلفة وأن أداء المؤسسة هو محصلة لمستوى تعنية الموارد البشرية و مدى تمكين أفرادها (المبادرة، الابداع، الاستقلالية، المشاركة....).

❖ **السبق (l'anticipation)** : لقد كشفت أزمة السبعينيات و نتائجها عن ضعف وظيفة الأفراد بسبب غياب التسيير التقديري المحكم و كذا إغفالها لأثر المحيط الخارجي كوضعية سوق العمل ، وتيرة التطورات التكنولوجية..... الخ. و كنتيجة لذلك ، انتبه المديرون أن بقاء المنظمة أصبح مرهونا بالسرعة في سبق الحدث عوض الانتظار لرد الفعل بصدد التأقلم - وعليه فإن نجاح أي إجراء أو سياسة على المدى القصير لا بدا أن يندرج ضمن أفق طويل المدى ، وفي إطار بعد استراتيجي.

وفق هذا المنطق الذي يقوم على فكرة جلب المستقبل في الوقت الحاضر بمعنى ما هي التغيرات التي يجب إحداثها من اجل إبداع مستقبل نرغب فيه، فان توسيع الأفق الفكري يتعلق بتحديد و استعمال أفضل عناصر المنظمة و المتمثلة في الكفاءات ، أي على أساس هذه الأخيرة يتم تحديد الممارسات التي ستمنح للمؤسسة تميز تنافسي معتبر

❖ **التقاسم (la partage)** : إن نجاح المناهج المنطقية السابقة يتطلب إضفاء طابع لامركزية الوظيفة بمعنى تقاسم مهام الوظيفة بين كافة مسيري المنظمة، فيصبح بذلك الكل مسيرا للأفراد الموضوعين تحت إشرافهم بالإضافة إلى انجاز المهام و الأدوار المنوطة بهم . و يرجع هذا المنطق على أساس أغلب القرارات المؤثرة على المنظمة لها مكون بشري .

2. أدوار محترفي الموارد البشرية (les professionnels des RH):

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية و استدامتها ، ظهرت موجة خلال الثمانينات تنادي بالطابع الاحترافي لتسيير الموارد البشرية إلى أن تأكد ذلك في سنوات التسعينات نتيجة تمتعها بخصائص المهنة (**profession**) و المتمثلة في:¹

✓ معاهد ومدارس متخصصة تمنح شهادات تخرج في هذا التخصص بحيث أصبح اليوم تعيين مسؤولي الموارد البشرية إلا مما يحملون شهادة في الاختصاص مما ينعكس ذلك على أداء هذه الإدارة .

✓ قانون يحدد أخلاقيات المهنة و التأكد من الالتزام به وذلك من اجل التأكد من عدم استخدام المختصين لمعارفهم لأغراضهم الخاصة وان لا يستخدموا تخصصهم إلا لخدمة من يطلب مساعدتهم

¹ Francis Guérin, Frédérique pigege, **la professionnalisation de la fonction des ressources humaines**, N194, revue francaise de gestion ,paris, 2009, p105

✓ جمعيات مهنية تضم محترفي المهنة تمارس دورا أساسيا في منح إجازة مزاولة المهنة (مثل الجمعية الموجودة بفرنسا L'ANDCP، ومجلس المستشارين و العلاقات الصناعية بكنندا).

إذن ، المحترف أو المهني (**le professionnel**): هو الحاصل على شهادة جامعية أو شهادة من مراكز أو معاهد متخصصة في مجال الاحتراف، و الانضمام إلى نظام مهني معين يوضح حقوق و واجبات المحترف أمام جمهور المتعاملين مثلما الحال مع الأطباء و المحامين ، مع وجود قانون يحدد آداب و أخلاقيات المهنة ا و الانضمام إلى جمعية تضم هؤلاء المحترفين

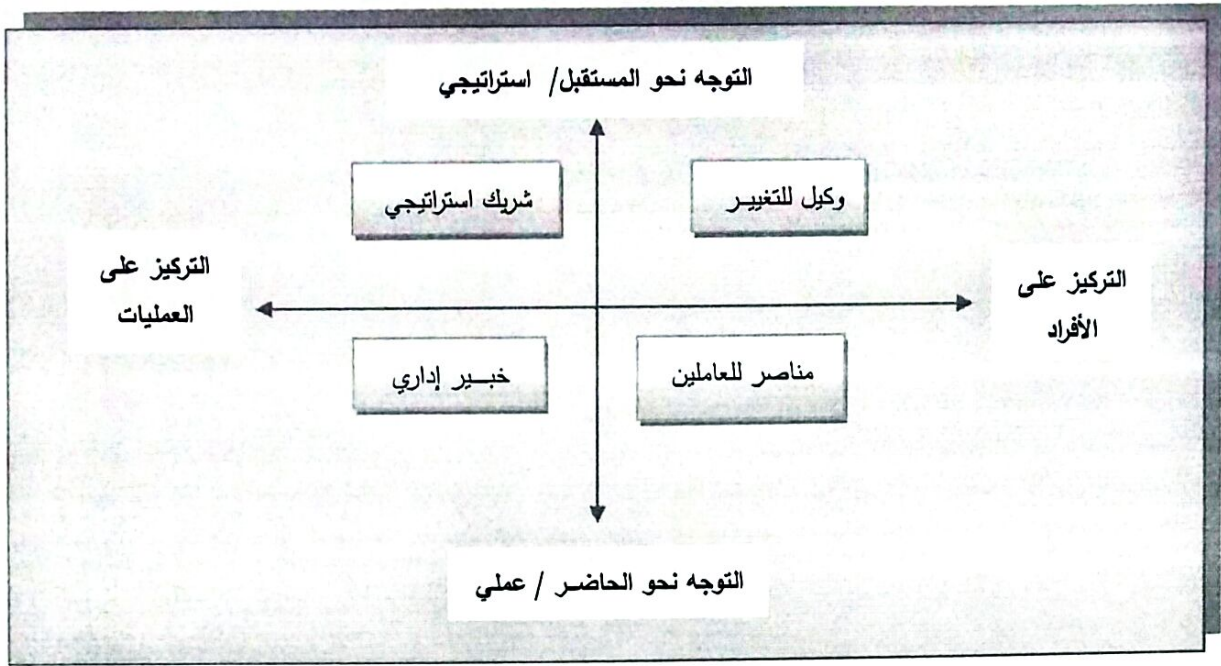
ومادام العمل اليوم في أنشطة الموارد البشرية يتطلب مستوى عالي من الاحتراف و الفهم لطبيعة هذه الأنشطة الاستراتيجية ، فانه يفرض على عاملها و مسيرها بالذات التمتع بالاحترافية ، إذ لم يعد يكفي للعمل بهذه الإدارة الإلمام بتنفيذ بعض الإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين، بل توفر كفاءات تختصها في النقاط التالية:¹

- كفاءة معرفة طبيعة العمل بفهمه كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة حتى يتمكن من تدعيم تلك التي تحقق ميزة للمؤسسة.
- القدرة على اخذ المبادرة بإيجاد حلول مناسبة للوضعيات الجديدة دون اللجوء أو الاكتفاء بتنفيذ الإجراءات المحددة مسبقا .
- القدرة على عدم الغفلة أو ما يسمى بذكاء الوضعيات (intelligence des situations) فالمحترف هو رجل الوضعية يقوم بأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب للوضعيات من أجل عدم ترك أي مجال للصدف.
- القدرة على التنسيق و الربط و تطبيق استراتيجية المؤسسة
- القدرة على الإيضاح والإقناع لتشخيصه، طريقة تدخله ودوافع اختياره للحلول الموضوعية

قدم الخبير الأمريكي Dave Ulrich عام 1996 نموذجا شموليا يعكس مختلف الأدوار التي يمارسها محترف الموارد البشرية في كتابه "Human resources champions"، حيث يعتقد أن دور هذا المحترف يجب أن يكون أكثر اتساعا من ذي قبل ، و أن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم ليصبح دورا مبادرا و محوريا لإحداث التغيرات و دورا مشاركا في إعداد و تطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ، ليصبح شريكا للأعمال. و يلخص هذا التصور بيانيا كما يلي :

¹Guy Le Boterf , construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation , Paris , 2000 , 2001 . PP191, 192

الشكل رقم 03 : الأدوار الأربعة لمحترفي الموارد البشرية حسب D. Ulrich



المصدر : Louise Lemire , Gaétan martel , **l'approche systémique de la gestion des ressources humaines** , presses de l'université du Québec , Canada , 2007, p 324

يبين نموذج Ulrich أن أدوار محترف الموارد البشرية هي أربعة تتوزع على بعدين هما :

❖ **البعد الاستراتيجي:** و يضم دورين:

✓ **تسيير استراتيجية الموارد البشرية:** يمثل محترف الموارد البشرية شريكا استراتيجيا (partenaire stratégique) يعمل على توافق عملياته واستراتيجياته مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة من خلال المشاركة في إعداد و تنفيذ الاستراتيجية وكذا القرارات الاستراتيجية

✓ **تسيير التغيير:** : يمثل محترف الموارد البشرية وكيلا للتغيير (agent de changement) يعمل على مرافقة التغيير في المؤسسة و الاستعداد لمواجهةته من خلال تشجيع السلوكات المبدعة و التغيرات المجددة التي من شأنها أن تغير و تحسن من ثقافة المنظمة ، و كذا التوجه نحو المهارات و عمليات الاتصال الداخلي و تكوين المسيرين

❖ **البعد العملي:** ويشمل دورين:

✓ **تسيير البنية القاعدية:** يمثل محترف الموارد البشرية خبيرا إداريا (expert administratif) يسعى الى إيجاد أفضل الطرق و أرخصهما لإنجاز العمليات ذات الطبيعة التشغيلية (كتسيير ظروف العمل ، تقسيم إجراءات تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى أنشطة الوظيفة كالتكوين التوظيف) و التي تحتاج إلى تسيير تشغيلي لمعلومات الموارد البشرية الذي يتكون من :

. تحديد وحماية مختلف الملفات التي تغذي قواعد بيانات الموارد البشرية .

. نشر المعلومات الجماعية (كقوانين الحماية الاجتماعية)

.الاتصال الاجتماعي المتعلق بالاتصال الداخلي للموارد البشرية .

✓ تسيير مساهمة العاملين : يمثل محترف الموارد البشرية مناصرا للعاملين (champion des salariés) يسعى إلى فهم و تحقيق الانتظارات الفردية للعاملين من أجل تحقيق اندماج كلي للفرد في العمل و ضمان التزامه للمنظمة وكذا تطوير مهاراته . و عادة ما تنحصر هذه الانتظارات في العناصر التالية :العدالة، الأخلاق، الاستماع و قابلية الشغل (employabilité).

II. الاتجاهات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية

1. الوظيفة الاستراتيجية:

1.1. تطور العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الاستراتيجية

تقليديا لم تشارك إدارة الموارد البشرية إلا قليلا في التسيير الكلي للمنظمة حيث انحصرت مسؤولياتها في أنشطة محدودة كالتوظيف و الاختيار و برامج التكوين و معنية إلا بالتسيير على المدى القصير للموارد البشرية. أما اليوم فالحال تغير حيث أظهرت الدراسات الحديثة التأثير القوي لمسيري الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة و إعداد الاستراتيجيات التنظيمية، وقد توقع لذلك الكثير من الباحثين كأمثال Drucker في سنوات الخمسينات على أن إدماج تسيير الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة سيصبح ضرورة لأنه لا يكفي فعل الأشياء بطريقة صحيحة و إنما فعل الأشياء الجيدة . و يبين تحليل الأدبيات المتخصصة أن التحولات التي عرفتها كل من الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية يجعل اختبار العلاقة بينهما يتبنى بالضرورة مقاربة تطويرية ، اذ نميز بين مقاربتين¹ :

● **مقاربة رد الفعل (approche réactive)** : وتقوم على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المؤسسة و إنما يكتفون بتشكيل ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتشغيل الاستراتيجية العامة . بمعنى أن إدارة الموارد البشرية هي أداة لخدمة الاستراتيجية ، لذلك توضع سياسات لتسيير الموارد البشرية بطريقة تسمح بتسهيل و تدعيم بقية الإدارات التنفيذية في المؤسسة ، فهي عضو ضبط خاضع للاستراتيجية معفى من المشاركة في صنع الخيارات الاستراتيجية .وقد انطلقت هذه المقاربة من خلال أعمال Ansoff و انتهت بأعمال Porter حيث أن صياغة الاستراتيجية يخضع لمبدئي التكيف و التموضع كما أن الضمان الحقيقي لبقاء المؤسسة هو قدرتها على التكيف مع بيئتها

● **مقاربة سابقة التأثير (approche proactive)**: ترى بأن إسهام وظيفة الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية يبدأ منذ أول مرحلة لتشكيل الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، اذ تعد مكونا أساسيا و محركا هاما في العملية الاستراتيجية يستطيع التأثير على التوجهات الكبرى للمؤسسة . وقد نشطت هذه الرؤية في سنوات التسعينات خاصة من خلال أعمال Prahalad, Hamel التي تدور حول محفظة الكفاءات المحورية

¹ Danielle petit, Ababacar M bengue, **stratégie et gestion des ressources humaines**, n 132, revue française de gestion , France, 2001,p 4

(compétences clés) ، حيث ان استغلال هذه الأخيرة يسمح للمؤسسة تحويل شروط المنافسة و البيئة التي تعيش فيها بما يتماشى مع استراتيجيتها بدلا من التكيف مع الظروف . وهذا هو المبدأ الأساسي للمقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات التي تضع في المتناول مفهوم الاستراتيجية المبنية على القصد (l'intention) الهادفة إلى تغيير قواعد لعبة المنافسة. وعلى هذا الأساس تجد وظيفة الموارد البشرية نفسها مسؤولة عن مهمة بناء الكفاءات التي هي أساس تحقيق التميز التنافسي , وهذا الرهان يضعها في مكانة استراتيجية يجعلها تنتقل من ضرورة إدارية إلى وظيفة تسبق الحدث يجب عليها أن توجه الاستراتيجية و مطلوب منها التأثير على مسار و حياة المؤسسة ككل.

2.1.المسؤوليات و الشروط:

يفرض الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية قيام مسؤوليها بمسؤوليات، منها :

✓ مساعدة المنظمة على سبق الحدث بدل رد الفعل على الظروف الخارجية كالتطور النوعي و الكمي لسوق العمل

✓ صياغة و إعداد استراتيجيتها الخاصة أي أن تكون لا دارة الموارد البشرية رؤية و فلسفة خاصة تحدد فيها كيفية تسيير الموارد البشرية في المنظمة، وعليها أن تقنع بقية المسيرين بها

✓ المساهمة في تصور ثقافة تنظيمية تشجع على العمل و تضمن الولاء للمنظمة و تحقق أهداف كل من المنظمة و الفرد

✓ التصرف كوكيل للتغيير سواء أمام المسيرين أو العاملين

✓ تطوير برامج لتسيير الموارد البشرية مدعمة لاستراتيجية المؤسسة.

و مشاركة وظيفة الموارد البشرية في تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة تفترض توفر شرطين هما: ¹

● اشتراك مسؤولي الموارد البشرية في مجلس أو لجنة الإدارة العليا. هذا الشرط يعد معيار إحصائي ضروري إلا أنه غير كاف لأنه مشاركتهم قد تكون هامشية غير منتجة، و بالتالي يجب أن تعمق بشرط آخر يكون أكثر نوعية و واقعية. ²

● تطوير نظام سليم للمعلومات الاجتماعية من خلال امتلاك الأدوات المساعدة على جمع المعلومات الاجتماعية سواء كانت داخلية(هرم الأعمار، هرم الأقدمية، مستوى الأجور....الخ) أو خارجية (تطور التكنولوجي، النمو الديمغرافي، القيم الاجتماعية....الخ) حيث تعتبر أدوات القيادة و الأدوات الوثائقية أهم هذه الأدوات:

¹ C.-H. Besseyre des horts : **Vers une gestion stratégique des ressources humaines**, Ed. : Les éditions d'Organisation, Paris, 1988, pp 58,64.

² Dimitri Weiss, **les ressources humaines** , 2 édition , édition d'organisation , Paris, 2000,p39

*أدوات القيادة (Les outils de pilotage): تلعب أدوات القيادة دورا أساسيا في تزويد المنظمة بما تحتاج إليه من معطيات ومعلومات، بحيث تشكل هذه الأدوات في مجملها نظام معلومات ومراقبة لتسيير الموارد البشرية¹. تضم:

✓ لوحة قيادة الموارد البشرية: (tableau de bord des rh): هي أداة تعرض بشكل سريع و بسيط و ديناميكي مجموعة من المؤشرات المنتقاة من طرف المسؤول لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية و متابعة تطور تنفيذ استراتيجيتهم و كذا اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة، . يظهر التصميم العام لها في شكل جدول يحتوي أربع خانات كحد أدنى هي: خانات المؤشرات و أخرى القيم الفعلية و ثلاثة للقيم المقدرة و أخيرا للانحرافات، تقوم بالوظائف التالية:

- القياس الداخلي: إن الفرق المستخرج ما بين الأهداف المعتمدة و الأداء المحقق يسمح للمسؤول بتقييم أداء أفراد وحدته في تحقيق أهداف المنظمة، كما يمكن له متابعة المتغيرات الاجتماعية التي تتعلق بقياسات عدد العمال، الأجور، التوظيف، السلوكات، زمن العمل.
- التقدير المسبق: تساعد على التوقع بالحالة المستقبلية انطلاقا من دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات اللوحة التي يعبر عليها بالأهداف، و بالتالي إمكانية إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور المهارات، كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل و سلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.
- ✓ الميزانية الاجتماعية (bilan social): وثيقة واحدة تلخص المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي و بتسجيل الإنجازات المحققة و بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و السنتين السابقتين، وثيقة وصفية شبيهة بالميزانية المالية دون أصول و خصوم، تركز على تلخيص المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة بطريقة متناسقة في مجالات الشغل، الأبعاد الاجتماعية، الصحة و السلامة، ظروف العمل، وقت العمل، التكوين، المكافأة و الأبعاد الملحقمة، العلاقات المهنية و التي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الاجتماعية.

و أوجه الاختلاف بين الميزانية و اللوحة يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين الميزانية الاجتماعية و لوحة قيادة الموارد البشرية

أوجه الاختلاف	الميزانية الاجتماعية	لوحة قيادة م. ب
المعينة	ساكنة	حركية
المدة	سنوية	حسب المضمون و الأشخاص المرسل إليهم
الالتزام	التزام قانوني	ليس لها التزام قانوني
استعمالات إحصائية	تعبر عن معظم المعلومات بالمتوسط	تعتمد على المتوسط و الفوارق و التوقعات
المرسلة إليهم	النقابات / مفتشية العمل	لمستعملي اللوحة

¹ Citeau .JP, opcit, p42

المؤشرات	محددة	غير محددة
----------	-------	-----------

✓ . ميزانية المهارات (bilan des Compétences): وثيقة تلخص كل ما يتعلق بالفرد من مهارات وطاقات

ومعارف، وكذا المهارات والطاقات غير المستغلة من أجل تنميتها واستغلال

*الأدوات الوثائقية (Les outils de documentation) : تعتبر الأدوات الوثائقية من أهم الأدوات التي

تستخدمها "و.م.ب" للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت الملائم، بالإضافة إلى كونها ضرورية لتحسين

(L'actualisation) معارف مسيري الموارد البشرية وتجديدها لمواكبة كل ما يجري في المحيط من تطورات. من أهمها

الكتب، الصحافة، المجلات، الصالونات، الملتقيات و المؤتمرات، الأنترنت... الخ.¹

2. اللامركزية (décentralisation) :

عرفنا أن تسيير الموارد البشرية ليس مجالاً متخصصاً لفاعل واحد في المؤسسة، فهو مشترك و متقاسم أكثر

فأكثر بين نوعين أساسيين من الفاعلين، مما يفرض التخلي عن أسلوب المركزية القائم على تركيز كافة النشاطات

المتعلقة بتسيير الأفراد في أيدي إدارة مركزية واحدة في المنظمة، و الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود

أي التوجه نحو توزيع الوظيفة على عدة وحدات أو مستويات. و في هذا السياق يرى D. Ulrich أنه في ظل تنوع

أدوار محترفي الموارد البشرية، لا يكون منطقياً تنفيذ هذه الأدوار ضمن إدارة مركزية و إنما يتطلب الأمر توزيع مسؤولية

القيام بذلك على ما أسماه بمجتمع الموارد البشرية (Communautés RH) الذي يضم كل من المسيرين

التنفيذيين، المشرفين، العاملين، أخصائيين تكنولوجيا المعلومات، الاستشاريين الخارجيين و كذا موردين خدمات

الموارد البشرية، لأنهم الأقدر على تفهم و تلبية حاجات عاملين المنظمة و بالتالي تأدية العمليات بشكل أفضل من

مسيرين الموارد البشرية.