

المفاهيم الأساسية لتعبئة الموارد البشرية

Basic concepts of human resources mobilization

ط.د. أيت بارة شفيق¹ AIT BARRA CHAFIA أ.د. بلمهدي عبد الوهاب² BELMAHDI ABDELWAHEB

جامعة سطيف 1

جامعة سطيف 1

Belmahdi_aw@yahoo.fr

chafia0601@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/02/23 تاريخ القبول: 2018/11/15

المخلص:

استخدمت العديد من المصطلحات التي تصف المداخل الإدارية الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات من أجل جعل مواردها البشرية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، منها الالتزام، الأداء العالي، الإشارك، ... إلخ، وفي الماضي القريب، أي في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، برزت فكرة تعبئة الموارد البشرية التي تقوم على مبدأ أن الاستثمار في الرأس المال البشري يؤدي إلى أكبر فعالية وكفاءة ممكنة لأداء المؤسسة. وتهدف هذه المقالة إلى تسليط الضوء على مصطلح تعبئة الموارد البشرية، وذلك بالتطرق إلى مفهومه من خلال التعريفات اللغوية والاصطلاحية له، وتمييزه عن المصطلحات الإدارية الأخرى، ثم إبراز صفات العامل المعبّي وأهداف التعبئة، وفي الأخير التعرض إلى مكونات نموذج تعبئة الموارد البشرية بداية بالشروط النفسية، ثم ممارسات وسلوكيات التعبئة.

الكلمات المفتاحية: تعبئة الموارد البشرية؛ الشروط النفسية للتعبئة؛ ممارسات التعبئة؛

سلوكيات التعبئة

Abstract:

Several terms have been used to describe the strategic management approaches adopted by companies in order to make their human resources a source of sustainable competitive advantage, including commitment, high performance, engagement, etc. In the recent past, the late 1980s and early 1990s, The idea of mobilizing human resources based on the principle that investment in human capital has led to the greatest effectiveness and efficiency of the company's performance has emerged. The aim of this article is to shed light on the term human resource mobilization by addressing its concept through linguistic and terminology definitions, distinguishing it from other management terms, and then highlighting ²the characteristics of

¹ المؤلف الأول

the mobilized worker and the objectives that the mobilization process seeks to achieve. Finally, exposure to the components of the human resources mobilization model, beginning with psychological conditions of mobilization, through mobilization practices then mobilization behaviors.

Keywords: human resources mobilization; psychological conditions of mobilization; mobilization practices; mobilization behaviors.

مقدمة

شهدت بيئة المؤسسات في أواخر التسعينات الكثير من التحولات، من حيث تزايد الانفتاح على الأسواق، المنافسة الشرسة، متطلبات العملاء، ... إلخ، كل هذا أدى إلى ضرورة اتخاذ المؤسسات الكثير من التدابير، وقائية كانت أو علاجية، للتكيف مع هذه التغيرات ورفع التحديات من أجل البقاء في السوق، وذلك عن طريق إعادة هندسة الأعمال، تسريح العمال، تكثيف العمل، ... إلخ، هذه التدابير المختلفة تسمح للمؤسسة بتخفيض التكاليف على المدى القصير، ولكنها لا تسمح لها بالمزيد من التطور في سوقها على المدى الطويل، لتأثيراتها السلبية على سلوكيات وأداء العاملين، مما يؤثر ذلك سلباً على أداء المؤسسة ككل وبالتالي على مصيرها.

لهذا أدرك المسيرين أن التغييرات اللازمة من أجل جعل المؤسسات أكثر فعالية، لا تتطلب الاستثمار في رأس المال والتكنولوجيا، وتغيير طريقة تنظيم هيكلها، والاعتماد على المرونة في إجراءات العمل فحسب، وإنما تتطلب أيضاً الاستثمار في الرأس المال البشري وإجراء تغييرات في كيفية إدارة الموارد البشرية.

ولقد حاول العديد من الباحثين إيجاد مداخل إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية، أهمها وأحدثها تعبئة الموارد البشرية، هذا المدخل يركز على إقامة علاقات قوية مع العاملين، عن طريق تهيئة جو تنظيمي ملائم بتوفير الشروط النفسية

للتعبئة، ثم القيام بممارسات التعبئة من أجل إثارة وبصفة إرادية سلوكيات التعبئة، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء تتجاوز المتوقع والمخطط له.

وبناء على ذلك تكون الإشكالية المطروحة للدراسة في هذا المقال هي محاولة التعرض إلى مفهوم تعبئة الموارد البشرية من الناحية اللغوية والاصطلاحية، إبراز صفات العامل المعبئ و العامل غير المعبئ وأهداف تعبئة الموارد البشرية، وكذلك التطرق إلى مكونات نموذج تعبئة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تعبئة الموارد البشرية

رغم صدور المئات من المقالات التي حاولت معالجة موضوع تعبئة الموارد البشرية من طرف الباحثين، إلا أنه يُعتبر من المفاهيم الإدارية التي كثر فيها الجدل، بسبب التغيرات التي حدثت في بيئة المؤسسة، حداثة الموضوع، تداخلها مع بعض المفاهيم الإدارية كالالتزام، الدافعية التحفيز، ... إلخ، وارتباطها بمفاهيم إدارية حديثة أخرى كالعقد النفسي، المواطنة، السلوكيات التقديرية، ... إلخ.

1- تعريف تعبئة الموارد البشرية لغة

في معجم لسان العرب، نجد أن: "عَبَأَ الأمر هيأه، يقال عَبَأَت الجيـش عبأً وَعَبَأْتَهُم تعبئةً، أي رتبتهـم في مواضعهم وهيأتهـم للحرب" (ابن منظور، 2017).

وفي قاموس اللغة الفرنسية، نجد أن الفعل عَبَأَ (Mobiliser) يعني: "جعل القوات العسكرية لبلد ما على أهبة الاستعداد للحرب، أما التعبئة (Mobilisation) فتعني العمل على حشد القوات" (Larousse, 2016, p. 898).

وفي قاموس اللغة الانجليزية نجد أن كلمة عبأً (Mobilize) تعني: "العمل جماعيا من أجل تحقيق هدف محدد، وإذا قامت الدولة بتعبئة (mobilization) جيوشها فهذا يعني أنها تجعل نفسها جاهزة للقتال في الحرب" (Oxford, 2010, p. 951).

يتبين من خلال هذه التعاريف أن مصطلح التَّعبئة يستمد أصوله من المفردات العسكرية، وقد يجد البعض أن فكرة نقل هذه التوليفة من الكلمات (حرب

وتعبئة) إلى عالم المنظمات المدنية فكرة غريبة، غير أن هذا ليس من قبيل الصدفة، ذلك أن هذا المصطلح ظهر في بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي، حيث عاشت المؤسسات فترة صعبة، تميزت بما يلي (TREMBLAY et WILS, 2005):

- احتدام المنافسة المحلية والدولية ورفع القيود الجمركية،
- الشغف بالعجز الصفري في مختلف أروقة الحكومة أدى إلى موجة تقليص الدعم سواء على مستوى القطاع الحكومي أو على مستوى القطاع الخاص،
- عمليات إعادة الهندسة وتقليص عدد العمال.

هذه التحديات التي ميزت محيط المؤسسة وغيرها تسمح لنا بفهم لماذا ظهر هذا المصطلح في المفردات اللغوية للمسيرين، وإثبات بأن هناك علاقة ما بين الحرب التي أصلها عسكري والحرب الأخرى التي أصلها اقتصادي. لهذا يرى عدد متزايد من المسيرين بأن تعبئة العاملين سلاحا استراتيجيا يمكنهم من تجنيد وحشد عدد كبير من العمال في هذه الحرب الشرسة.

إلا أنه يرى البعض أن المسيرين قد أخطئوا في تفسير كلمة التعبئة، والتي فُسرت بالمعنى الحقيقي للكلمة بينما كان يجب تفسيرها بالمعنى المجازي، وذلك للأسباب التالية:

- أن المؤسسات عبأت فرقها وجيوشها (عمالها) لرفع التحديات (المنافسة، العجز، ...الخ)، في حين أن إعلان الحرب هذا كان متناقضا وقد أدى إلى نتائج سلبية، ففي حالة الحرب يكون كل الجنود معبئين للدفاع عن بلدهم، غير أن المسيرين قد قاصوا عدد العمال، وهذا يعني عملية منافية للتعبئة، أي طرد جنود وفرق، فالتعبئة مصطلح مرتبط بحشد وتجنيد أكبر عدد من الأفراد وليس بفرد معزول،
- ومن ناحية أخرى، أمر الجنود الباقين بالبقاء مع التعرض للألام وضغوطات كبيرة أثناء العمل، ذلك أن كل القرارات المرتبطة بالعقلنة والرشادة (إعادة الهيكلة، تقليص العمال، تخفيض الأجور، ...الخ) قد أدت إلى انحطاط معنويات الجيوش (العمال)،

والتي تم التعبير عنها بسلوكيات سلبية كالاستقالة وانخفاض مستويات الالتزام والولاء والمشاركة،

- كما أن تعبئة أفراد الجيش الذين يخضعون للقانون العام تتم في إطار عقد رسمي مبني على انضمام طوعي أو إجباري، في حين أن تعبئة العاملين والذين يخضعون للقانون الخاص تتم في إطار العقد النفسي الذي لا يتم الإعلان عنه بمرسوم، فالتعبئة في المؤسسة مبنية على انضمام طوعي.

من خلال ما سبق يتبين أن السياق الاقتصادي لا يشبه السياق العسكري، فالتعبئة لا يمكن تفسيرها بالمعنى الحقيقي كإصدار أوامر للعمال بالذهاب إلى الحرب، بل يجب تفسيرها بالمعنى المجازي كحث العمال على العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. وحتى يتم إزالة هذا النوع من الغموض في تفسير مفهوم التعبئة سيتم التطرق إليه من الناحية الاصطلاحية في الجزء الموالي.

2- تعريف تعبئة الموارد البشرية اصطلاحاً

يتضح معنى تعبئة الموارد البشرية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها علماء النفس والاجتماع والإدارة لها، أهمها:

عرّف Jean-Yves LE LOUARN تعبئة الموارد البشرية بأنها: "اتجاه، حالة نفسية أو حالة ذهنية فردية، والتي تجعل الفرد يحشد كل طاقاته من أجل رفاهية الجميع" (LE LOUARN, 2010, p. 182).

وعرّفها كل من Jacques و Sylvie GUERRERO و Valerie BARRAUD-DIDIER بأنها: "تجميع واستخدام ذكاء، أفكار ودوافع مجمل العاملين من أجل تحقيق هدف تعبئة العاملين، عن طريق سلسلة من الأنشطة يُطلق عليها اسم ممارسات تعبئة الموارد البشرية" (BARRAUD-DIDIER, GUERRERO et IGALENS, 2003).

في حين عرّفها Bruno SIRE و Sylvie GUERRERO بأنها: "العمل على التأثير في ارتباط العاملين، من خلال تطوير الاتجاهات والسلوكيات الفردية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة" (SIRE et GUERRERO, 2001).

أما Michel TREMBLAY و Thierry WILS فعرفّا تعبئة الموارد البشرية بأنها: "كتلة حرجة من العمال ينجزون عملاً مفيداً (سواء كان هذا العمل جزءاً من عقد العمل أم لا، يتم المكافأة عليه أم لا) من أجل رفاهية الآخرين ومن أجل منظمّتهم ولأداء عمل جماعي" (TREMBLAY et WILS, 2005).

كما عرّفها Jean-Yves LE LOUARN بطريقة أخرى على أنها: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم على توجيه أكبر ما يمكن من طاقة العاملين لوضعها تحت خدمة المؤسسة" (LE LOUARN, 2010, p. 184).

من خلال التعاريف السابقة، يتبين أن:

- التعبئة حالة ذهنية تقود إلى فعل ما أو أداء معين، هذه الحالة عبارة عن محصلة ثلاث اتجاهات، هي: التحفيز، الانتماء والالتزام العاطفي*. فالتعبئة كحالة نفسية موجودة في ذهن العامل لا يمكن رؤيتها، وما يمكن ملاحظته هي سلوكيات التعبئة. فمفهوم التعبئة يشير إلى مفهوم السلوك، لكن الأساس النفسي للتعبئة هي الاتجاهات التي تدفع الفرد لبذل مجهودات متعمدة وواعية (BICHON, 2005).

- التعبئة كمفهوم يمكن فهمه بطريقتين (حسب Wils وآخرون)، فحسب المدخل الإداري البحث، التعبئة تتعلق بعملية تنظيمية، بمعنى مجموعة من الممارسات والأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، والتي تقودها الإدارة. أما حسب المنظور الفردي

* سيتم توضيح ذلك من خلال العنصر الموالي، حين يتم محاولة إبراز نقاط الاختلاف ما بين مصطلح تعبئة الموارد البشرية والمصطلحات الأخرى المرتبطة بها.

فمفهوم التعبئة يشير إلى سلوكيات التعبئة المتبناة من قبل العاملين، فينصب الاهتمام هنا بالطريقة التي يُظهر بها العامل تعبئته (BICHON, 2005).

ومنه يمكن القول أن التعبئة عبارة عن مجموعة من المتغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تضم متغيرات تكون مصدرا للتعبئة وتسمى ممارسات التعبئة، والمجموعة الثانية تضم متغيرات تُعتبر نتيجة لحالة التعبئة وتسمى سلوكيات التعبئة.

- بعض الباحثين في مجال التعبئة يعتبرون أن التعبئة ظاهرة فردية لأنها تُعبر عن اتجاه أو حالة نفسية، فهم يرون أن بداية التعبئة فردية في حين أن نهايتها وغايتها جماعية، إلا أن معظم الخبراء في مجال التعبئة يعتبرون أن التعبئة في الأول وفي الأخير ظاهرة جماعية، فالمؤسسة إذا لم تستطع تعبئة جميع عمالها يجب عليها على الأقل أن تصل إلى تعبئة الكتلة الحرجة من العاملين، فسلوكيات هذه الكتلة من العمال لها تأثير على سلوكيات العاملين الآخرين، وكأنه يوجد تأثير العدوى.

وبمجرد القول بكتلة حرجة من العمال يعني ليس كل العاملين، لذلك يجب أن يكون لدى العاملين إدراك بأن شيئا ما يحثهم على التوحد، والذي يُطلق عليه في أدبيات الإدارة المصطلحات التالية: عمل جماعي، هدف أو قضية مشتركة، رسالة، رؤية أو هدف استراتيجي مشترك (ALIE, 2007, p. 13). فالعامل الذي يجمع كل طاقاته من أجل مهمة فردية لا يمكن اعتباره عامل معبئ، لكن بالعكس إذا كان معظم العاملين يضعون طاقاتهم من أجل إنجاز مهمة جماعية، فكل عامل عندئذ يُعتبر معبئاً، لأنه وضع طاقاته الفردية تحت تصرف هدف أو قضية جماعية. فالتعبئة تعني قوة جماعية، القوة تعني كتلة من العمال، أما جماعية فتعني فعل مشترك من هذه الكتلة، وذلك بتجميع وتوجيه سلوكياتها نحو شيء ما (TREMBLAY et WILS, 2005).

- التعبئة تتجسد من خلال سلوكيات ومهام قد تكون أو لا تكون جزءاً من عقد العمل، كمساعدة الزملاء، المشاركة في الاجتماعات غير الإجبارية، التطوع في أداء مهام

إضافية، ... إلخ، هذه السلوكيات غالبا ما لا توجد في الوصف الوظيفي للمنصب الذي يشغله العامل، فهي تنفذ إراديا وطوعيا. وتجدر الإشارة إلى أن العامل الذي يحترم بشدة بنود عقد عمله فقط، لا يمكن اعتباره عامل غير معبئ، فهذا العامل يعطي قيمة مضافة وإلا فإنه يُسرح، فأن يكون لهذا العامل أداء جيد فهذا يعني بالتأكيد أنه في مرحلة ما قبل التعبئة (TREMBLAY et WILS, 2005).

وطبقا لنظرية التبادل الاجتماعي (الأخذ والعطاء)، فإن المؤسسة وحتى تحت العاملين على تبني سلوكيات التعبئة (الأخذ)، يجب أن تعتمد في ذلك على المكافآت المادية وغير المادية (العطاء) (ALIE, 2007, p. 17).

- السلوكيات والأفعال التي يبديها العامل في المؤسسة ليست كلها سلوكيات تعبئة، بل هي فقط تلك السلوكيات والأفعال التي تساهم في رفاهية الآخرين والمؤسسة وإنجاز عمل جماعي، ويُفهم من هذا بأنه لا يتم التعبئة ضد المؤسسة، ضد فرق العمل الأخرى، ضد بعض الأشخاص، ضد العملاء، أو من أجل إرضاء مصالح خاصة على حساب الآخرين (TREMBLAY et WILS, 2005).

- تعبئة الموارد البشرية هي كذلك إستراتيجية، تقوم على توجيه أكبر ما يمكن من طاقات وجهود العاملين ووضعها تحت تصرف المؤسسة، من أجل تحقيق الأداء العالي للفرد أو لفريق العمل. هذه الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية، أولا توفير شروط الأداء العالي، ثانيا تحديد أهداف التعبئة (سلوكيات التعبئة) وثالثا وأخيرا اختيار وتوفير وسائل التعبئة المناسبة (ممارسات التعبئة) (LE LOUARN, 2010, p. 184, 185).

من خلال التعريفات السابقة والشروحات المتعلقة بها، يمكن تعريف تعبئة الموارد البشرية بأنها: عملية تقوم بها الإدارة، تبدأ بتوفير مناخ تنظيمي ملائم لها، ثم تنفيذ مجموعة متكاملة من الممارسات والأنشطة الإدارية، بهدف الوصول إلى حالة نفسية وذهنية لدى كتلة حرجة من العمال، تحثهم على تبني سلوكيات واتجاهات إيجابية في العمل، من أجل إنجاز هدف مشترك وتحقيق الرفاهية الجماعية.

3- التمييز بين مفهوم تعبئة الموارد البشرية وبين المفاهيم المتداخلة معه:

يتداخل مفهوم تعبئة الموارد البشرية مع بعض المفاهيم الأخرى، ومن أهمها الدوافع، التحفيز، الالتزام والانتماء.

3-1- تعبئة الموارد البشرية والدوافع: رغم اشتراك الدوافع مع التعبئة في أنهما عبارة عن حالة نفسية، لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال السلوكيات التي يظهرها العاملين في مجال العمل، إلا أن هناك نقطة جوهرية توضح الاختلاف ما بين هذين المصطلحين، وهي أن الدافعية تتعلق بالرغبة التي تحث الفرد على التصرف، ومنه فالدافعية وظيفة الفرد، إذ أنه يمكن تطوير الدافعية لدى شخص معين، ولكن لا يمكن أن نرغب في مكانه. أما التعبئة فهي وظيفة المؤسسة، فهي حالة تخلقها المؤسسة لدى العامل، عن طريق ممارسات وأنشطة التعبئة (BOULIANNE, 1998, p. 45-46).

3-2- تعبئة الموارد البشرية والتحفيز: بالإضافة إلى اشتراك تعبئة العاملين والتحفيز في أنهما عبارة عن حالة نفسية، فأنهما كذلك عبارة عن محركات خارجية، تتمثل في أنشطة وممارسات تقوم بها المؤسسات من أجل الوصول بالعاملين إلى هذه الحالة. إلا أن هناك أوجه اختلاف بينهما، يمكن توضيحها عن طريق التطرق إلى أنماط العاملين والكيانات حسب صفتي التعبئة والتحفيز، والجدول التالي يوضح ذلك (TREMBLAY et WILS, 2005):

جدول رقم 01: أنواع أنماط العاملين والكيانات حسب صفتي التعبئة والتحفيز

نطاق المساهمة			مستوى المساهمة
خارج منصب العمل		في منصب العمل	
على نطاق شامل	على نطاق فردي		
كيان معبأ	عامل معبأ	عامل محفز	المساهمة العليا
كيان غير معبأ	عامل غير معبأ	عامل غير محفز	المساهمة المرضية الدنيا

يوضح الجدول عدة حالات، من خلال تقاطع صفتين للمساهمة، هما مستواها ومداهما، حيث من ناحية:

- مستوى المساهمة: يحدد إمكانية إحداث آثار إيجابية، حيث نميز نوعين هما:
- المساهمة المرضية الدنيا: أو الحد الأدنى للمساهمة المتوقعة، والتي تتطلب بذل حد أدنى من المردود والجهد من طرف العامل، وذلك من أجل تحقيق ما هو منتظر منه،
- المساهمة العليا: أو المرتفعة، والتي تتطلب بذل مجهودات مكثفة في العمل من أجل تجاوز ما هو منتظر ومتوقع من العامل.

- نطاق المساهمة: والتي تكون مقتصرة في منصب العمل أو تتجاوزه، ومنه نميز ما بين نوعين لنطاق المساهمة:

- في منصب العمل: وهي المساهمة التي تقتصر على تنفيذ المهام التي يتكون منها منصب العمل،

- خارج منصب العمل: وهي المساهمة التي تتجاوز المهام التي تتكون منها الوظيفة، مثل مساعدة وتشجيع العمال الآخرين، وامتداد المساهمة خارج منصب العمل يمكن أن تكون:

- على نطاق فردي: بحيث أن الفرد يتصرف على أساس منعزل عن العاملين الآخرين،

- على نطاق شامل: بحيث أن العامل يتصرف بانسجام مع الآخرين، للانضمام إلى الكتلة الحرجة من العمال.

هذا التمييز ما بين الحالتين جد مهم، لأنه يسمح لنا بالتمييز ما بين جانبين للتعبئة، وهما التعبئة الفردية والتعبئة الجماعية.

من هذا التقاطع لصفتي المساهمة (المستوى والنطاق) ينبثق ستة أنماط، وهي: نمطان مرتبطان بالتحفيز، نوعان مرتبطان بالتعبئة الفردية ونوعان مرتبطان بالتعبئة

الجماعية، وفيما يلي وصف لها (TREMBLAY et WILS, 2005):

- أنواع أنماط العاملين المرتبطة بالتحفيز: نميز نوعين، هما:
 - العامل المحفز: تكون مساهمة هذا العامل مرتفعة، لكونه جد فعال في منصبه، وهو فرد نشط يسعى لتلبية الحاجات الشخصية والبحث عن المكافآت،
 - العامل غير المحفز: تكون مساهمة هذا العامل مرضية، بسبب نقص التحفيز، فهو ينجز مهامه بطريقة مناسبة، دون أن يتجاوز التوقعات المتعلقة بالأداء.
 - أنواع أنماط العاملين المرتبطة بالتعبئة الفردية: وهما نوعان:
 - العامل المعبأ: تكون مساهمة هذا العامل مرتفعة، ويتبنى سلوكيات التعبئة تتجاوز مهام منصب عمله، وهو عامل معبأ لأن المجهودات التي يبذلها موجهة نحو تحقيق هدف مشترك، ويمكن أن يفيد العمال الآخرين،
 - عامل غير معبأ: يكتفي هذا العامل بمساهمة مرضية، دون أن تتلاءم مجهوداته مع تحقيق هدف مشترك،
 - وتجدر الإشارة إلى أن العامل المعبأ والعامل غير المعبأ يشتركان في كونهما فعالين في منصب عملهما، ويتبنيان عكس المحفز وغير المحفز سلوكيات تتجاوز منصب عملهما، أو ما يسمى بسلوكيات خارج الدور.
 - أنواع أنماط العاملين المرتبطة بالتعبئة الجماعية: ونميز نوعين كذلك، هما:
 - كيان معبأ: ويتكون من كتلة من الأفراد المعبئين الذين تفوق مساهمتهم الجماعية مجموع المساهمات الفردية الإيجابية،
 - كيان غير معبأ: وهو كتلة من العمال غير مهتمة بمتابعة إنجاز عمل مشترك.
- 3-3- تعبئة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي: يستخدم العديد من الباحثين مصطلحي التعبئة والالتزام بشكل تبادلي، فيتم تعريف العامل المعبأ على أنه العامل الملتزم. ويرجع السبب إلى عدم اتفاق الفرانكفونيون مع الأنجلوساكسيون في ترجمة مصطلح Organizational commitment (الالتزام التنظيمي)، الذي يستخدم في الولايات

المتحدة الأمريكية، وللدلالة على هذا المصطلح في كل من فرنسا وكوباك (Québec) يتم استعمال مصطلح آخر هو Mobilisation (WILS, LABELLE, GUERIN et TREMBLAY, 1998).

إلا أن هناك باحثين آخرين يرون أنه يبقى من الصعب إثبات تكافؤ ما بين هذه المصطلحات، فيرجعون صعوبة ترجمة Organizational commitment إلى الغموض المفاهيمي للمصطلح الأنجلوساكسوني، الذي لا يميز ما بين الأبعاد المختلفة للالتزام (الالتزام العاطفي، المستمر والأخلاقي) (WILS, LABELLE, GUERIN et TREMBLAY, 1998)، فهم ينظرون إلى العامل المعبئ على أنه العامل الذي يكون راضيا عن جوانب كثيرة من عمله، لحد أنه يبني علاقة عاطفية مع صاحب العمل ومؤسسته.

ومنه وعند إجراء مقارنة بين التعبئة والالتزام التنظيمي فإنه يتم التركيز فقط على بعد الالتزام العاطفي، الذي يُعتبر من صميم التعبئة (LE LOUARN, 2010, p. 182).

3-4- تعبئة الموارد البشرية والانتماء التنظيمي: التعبئة هي كذلك انتماء، بمعنى موافقة وقبول وانضمام العامل إلى قيم، أهداف، رسالة ورؤية المؤسسة. فالعامل المعبئ هو فرد يشعر بالراحة اتجاه قيم المؤسسة إلى حد تبنيها، واتجاه أهدافها إلى درجة السعي نحو تحقيقها، في حين أن العامل غير المعبئ لا يشعر بهذه العضوية وبهذا الانتماء والاندماج (LE LOUARN, 2010, p. 182).

وكخلاصة مما سبق، التعبئة في الواقع هي محصلة مجموع ثلاث اتجاهات فردية (LE LOUARN, 2010, p. 183)، ومنه يمكن كتابة ما يلي:

التعبئة = الدافعية والتحفيز + الالتزام العاطفي + الانتماء

ثانياً: صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ وأهداف تعبئة الموارد البشرية

سيتم توضيح هذه النقاط فيما يلي:

1- صفات العامل المعبئ والعامل غير المعبئ:

قام WILS وزملائه ببحث استقصائي يتكون من سؤالين مفتوحين، هما: من هو العامل غير المعبأ؟ و من هو العامل المعبأ؟، ولقد وُجها لمجموعة من الخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية.

وسيتم تلخيص إجابات هؤلاء الخبراء في الجدول الموالي (WILS, LABELLE, 1998):
(GUERIN et TREMBLAY,):

جدول رقم 02: صفات العامل المعبأ والعامل غير المعبأ

العامل غير المعبئ	العامل المعبئ	من جانب كمية الطاقة والمجهودات المبذولة
<p>العامل غير المعبئ هو قبل كل شيء العامل الذي يقلل من الطاقة والمجهودات التي يبذلها، ويتم ملاحظة ذلك من خلال هذه السلوكيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شخص تنقصه الطاقة*، - شخص يضع طاقته خارج العمل، - شخص يستثمر وقته خارج العمل، - شخص يجر قدميه، - شخص يتوق لنهاية الأسبوع والتقاعد. 	<p>العامل المعبئ هو قبل كل شيء العامل الذي يبذل مجهودات وطاقة كبيرة، ويتم ملاحظة ذلك من خلال هذه السلوكيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - شخص نشط، - شخص لا يعد وقته، فهو لا يعد الساعات والدقائق والثواني التي يقضيها في العمل، - شخص يستثمر وقته وطاقته في عمله، - شخص يكرس نفسه في العمل، 	

* لا يعني ذلك أن العامل غير المعبئ تنقصه الطاقة في حد ذاته، بل يعني أنه اختار طواعية تخفيض مجهوداته وطاقاته المبذولة إلى حددها الأدنى في العمل، واستغلالها في أنشطة أخرى خارج المؤسسة (العائلة، الرياضة، الهوايات وغيرها).

من جانب الأداء	العامل المعبأ هو الذي يكون أداؤه فوق العادي، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية: - أداء أكبر من الأداء العادي، ويفوق التوقعات باستمرار. - شخص مردوديته جد مرتفعة، - شخص منتج، وتكون إنتاجيته مرتفعة، - شخص مواظب، منضبط وملزم بالمواعيد، - شخص يقوم بأكثر مما يُطلب منه.	العامل غير المعبأ هو الذي يكون أداؤه منخفض، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية: - شخص يقوم بما هو مطلوب لا أكثر، - شخص يقوم بأقل ما يمكن فعله، - شخص قليل الإنتاج، - إنتاجية منخفضة.
من جانب العلاقة العاطفية	العامل المعبأ هو الذي يشعر بعلاقة عاطفية تدفعه إراديا (طوعيا وعمدا) لبذل مجهودات وطاقة فوق العادية، تسموا عن الصفقات الاقتصادية البحتة بين العامل والمؤسسة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية: - شخص يعمل فقط من أجل الراتب، - شخص يتواجد إجباريا في مكان العمل، - شخص يعمل تحت الإرغام والإجبار ويتعاون أقل، - شخص لا يملك أي مصلحة في المؤسسة إلا سحب المزايا المالية (الراتب، راتب التقاعد، ... الخ).	العامل غير المعبأ هو الذي يشعر بعلاقة قسرية تدفعه إجباريا للعمل، مرتبطة بالصفقات الاقتصادية البحتة بين العامل والمؤسسة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال السلوكيات التالية: - شخص يعمل فقط من أجل الراتب، - شخص يتواجد إجباريا في مكان العمل، - شخص يعمل تحت الإرغام والإجبار ويتعاون أقل، - شخص لا يملك أي مصلحة في المؤسسة إلا سحب المزايا المالية (الراتب، راتب التقاعد، ... الخ).

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك فروق جوهرية ما بين السمات والسلوكيات لكل من العامل المعبأ والعامل غير المعبأ.

2- أهداف تعبئة الموارد البشرية:

أهداف التعبئة تتضح من خلال النتائج التي تسعى إليها ممارسات تعبئة الموارد البشرية والمتمثلة في سلوكيات التعبئة، وهي:

2-1- تحقيق أداء فردي، جماعي وتنظيمي متميز، مرتفع ويفوق كل التوقعات: ويتضح ذلك من خلال (TREMBLAY et WILS, 2005):

2-1-1- احتياطي من أجل بناء ميزة تنافسية: حسب نظرية الموارد فإن القدرة على تعبئة الموارد التنظيمية يمكن أن تبنى وتعطي ميزة تنافسية، وسلوكيات التعبئة تمثل احتياطي موارد أو أصول غير ملموسة من شأنها أن توفر ميزة تنافسية مستدامة، لأنها تُعتبر موارد هامة، وصعبة التقليد ومن غير الممكن إحلالها بالتكنولوجيا.

2-1-2- احتياطي من أجل إنتاج رأس مال فكري واجتماعي: تفسير آخر لتأثير التعبئة على الأداء التنظيمي، يظهر من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة. وسلوكيات التعبئة قادرة على وضع أساسيات المنظمة المتعلمة وبالتالي بناء رأس مال فكري، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات التي تشجع على التعاون، تبادل الخبرات، الاستماع إلى الآخرين. كما أن سلوكيات التعبئة تساهم في تشكيل الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة قادرة على إثارة سلوكيات التعاون، الإيثار، الإخلاص، ... إلخ، سوف تكون أكثر قدرة على تشجيع الاتصال بين العاملين، وتوسيع جودة وحجم الصلة بين الأفراد والفرق، وبالتالي القدرة على توليد مجموعة من العاملين تربطهم صداقات، يثقون ويتعرفون على بعضهم البعض.

2-1-3- احتياطي يجعل المؤسسة والآخرين في وضع أفضل: لسلوكيات التعبئة تأثير إيجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي، حيث أنها تساهم في تقديم الاقتراحات لحل المشكلات وتحسين طرق الأداء، التقليل من الوقت الضائع، الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، صيانة وحماية ممتلكات المؤسسة.

2-2- تنمية روح الفريق: وهذا عن طريق الاندماج الاجتماعي، التعاون والتفاهم البيئي بين العاملين، ذلك أن التعبئة عبارة عن بناء اجتماعي وظاهرة جماعية، حيث يسعى العمال المعبؤون إلى إنجاز مشروع جماعي وتجاوز المصالح الشخصية لتحقيق المصلحة الجماعية، عن طريق ثلاثة أنواع من السلوكيات هي (BICHON, 2005):

2-2-1- سلوكيات بناء العلاقات: وتعني الجهود التي يبذلها العامل من أجل إقامة علاقات عاطفية وإنسانية مستدامة، من أجل الاندماج الاجتماعي من خلال التعرف على الزملاء، والتواصل معهم وبناء جو يسوده الثقة والود والحيوية وتقديم التشجيع والسند المعنوي. فالتعبئة لا تتعلق بأفراد منزويين على أنفسهم.

2-2-2- سلوكيات التعاون: من خلال تقاسم الموارد، الخبرات، المعلومات، الكفاءات والمعارف، فالعامل المعبئ هو الذي يساعد إراديا زملائه ويطلب المساعدة عندما يواجه صعوبة. فالتعبئة لا تتعلق بالعمل المنفرد والانسحاب من العمل الجماعي.

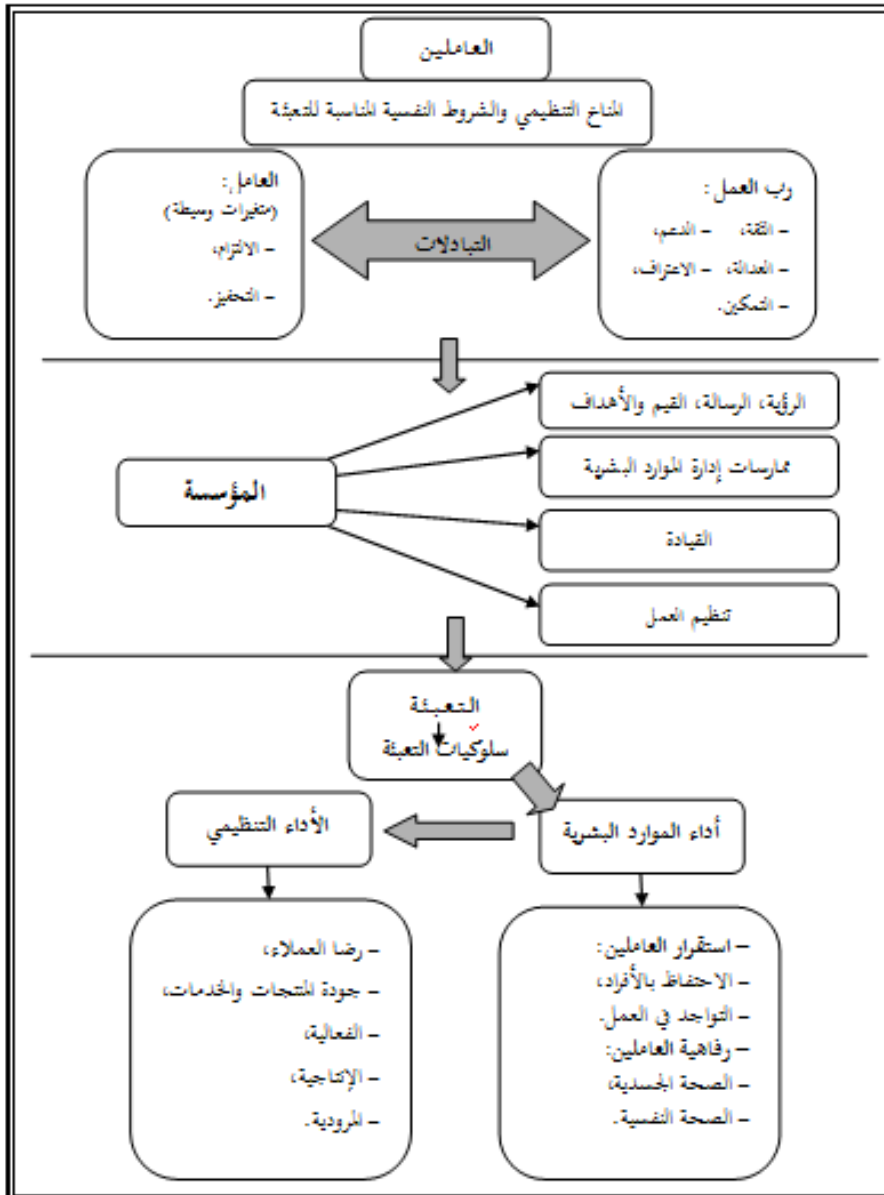
2-2-3- سلوكيات التفاهم البيئي: العامل المعبئ هو الذي يحاول أن تكون له نظرة شاملة للمشروع، ومعرفة ماذا يجري قبل وبعد مساهمته، ويسعى إلى تحديد موقع دوره اتجاه أدوار الآخرين بحيث يجعل إنتاجه الشخصي متناسق مع الآخرين. فالتعبئة لا تتعلق بحصر المجهودات في فهم المهام المطلوبة فقط.

2-3- تبني الاتجاهات والسلوكيات الايجابية في العمل: وهي تمثل نتائج التعبئة، ويتم الاعتماد في ذلك على عدة مؤشرات، أهمها (GUERRERO et BARRAUD-DIDIER, 2000):

- ارتفاع مستوى الروح المعنوية، التحفيز، الدافعية والرضا لدى العاملين،
- ارتفاع مستوى الالتزام ومدى ارتباط العاملين بالعمل، الزملاء والمؤسسة،
- ارتفاع مستوى الانتماء والولاء لقيم وأهداف المؤسسة،
- انخفاض معدلات التغيب، الشكاوي، دوران العمل، الصراع ومقاومة التغيير،
- ارتفاع مستوى الثقة والتضامن والتعاون بين العاملين والإدارة والنقابات،
- ارتفاع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية،
- ارتفاع مستوى الاقتراحات لتحسين الأداء والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات،

ثالثا: نموذج تعبئة الموارد البشرية

هناك نماذج متعددة توضح مكونات تعبئة العاملين، أهمها هو نموذج TREMBLAY وزملائه، وذلك لحدائته، شموليته، وضوحه، واعتماد أغلب الدراسات المتعلقة بالتعبئة عليه، والشكل التالي يلخص هذا النموذج (ALIE, 2007, p. 21):



شكل رقم 01: نموذج تعبئة العاملين لـ TREMBLAY وزملائه

يتضح من خلال الشكل السابق أن تعبئة العاملين عبارة عن مجموعة من الخطوات، والتي يطلق عليها بعض الباحثين إستراتيجية تعبئة العاملين، تبدأ أولاً من

خلال توفير الشروط النفسية الضرورية لمناخ تنظيمي ملائم للتعبئة تسبق وضع عملية التعبئة حيز التطبيق، وهي: الثقة، الدعم، العدالة، الاعتراف والتمكين. ثم قيام المؤسسة بمجموعة من البرامج والأنشطة المتعلقة بممارسات التعبئة والتي تم تصنيفها إلى أربع مجموعات، هي: الرؤية، الرسالة، الأهداف والقيم، ممارسات إدارة الموارد البشرية، القيادة والتنظيم. وذلك بهدف جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، هي: الالتزام، الدافعية، السلوكيات التقديرية (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، تخفيض سلوكيات التقاعد النفسي (التغيب، الصراعات، ترك العمل)، ... إلخ، مما يؤدي إلى ارتفاع أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة ككل.

1- الشروط النفسية لمناخ تعبئة الموارد البشرية

جزء كبير من عملية التعبئة تقوم على العلاقات التبادلية ما بين المؤسسة، العاملين والإداريين. والعلاقات التبادلية هذه (الأخذ والعطاء) هي أساس نظرية التبادل الاجتماعي، التي تؤكد على أن العلاقات التي تتم ما بين الأفراد هدفها تبادل المصالح والمنافع وبناء عليه تُقام العلاقات، تستمر أو تنقطع.

فممثلي المؤسسات يحاولون توفير عدد من الشروط النفسية (السيكولوجية) الهامة للعاملين، هذه الشروط تمثل خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها، فهي إذن تشكل مناخا تنظيميا الذي يُحدد العناصر الأساسية لنوعية بيئة العمل التي تُشجع على تعبئة العاملين، وقد حدد أغلب الباحثين هذه العناصر في خمسة أنواع من الشروط النفسية (والتي تمثل العطاء من طرف المؤسسة والأخذ بالنسبة للعاملين) هي: الدعم، الثقة المتبادلة، العدالة، الاعتراف والتمكين. مقابل التزام وتحفيز كبيرين وسلوكيات إيجابية أخرى من طرف العاملين (واللذان يُمثلان العطاء من طرف العاملين والأخذ بالنسبة للمؤسسة)، وهي بذلك تمثل نموذج علاقات التبادل الاجتماعي التي تُطلقها المؤسسة وممثلها.

1-1- العدالة التنظيمية: تتأتى من خلال إدراك وشعور العامل بأن المؤسسة تعامله بطريقة منصفة سواء فيما يتعلق بتوزيع المخرجات، القرارات والإجراءات التي تحكم ذلك، وكذا نوعية المعاملة. عند المقارنة، إذا وجد العامل نفسه في وضع غير منصف وعادل، بمعنى أنه يعتقد أنه لا يحصل على ما يستحق، أو أن القوانين والقواعد لا تُطبق على جميع العاملين، وأنه لا يعامل باحترام، فإنه سيقوم بضبط وتعديل مساهماته بالانخفاض، والذي يمكن ترجمته كنوع من التقاعد النفسي، الذي يؤدي إلى عدم التعبئة كليا أو جزئيا (LE LOUARN, 2010, p. 186).

2-1- الثقة التنظيمية: الثقة عبارة عن توقعات إيجابية من طرف معين حول سلوكيات الطرف الآخر. وهذه التوقعات هي حصيلة تقييم العامل لمجموعة من المتغيرات التنظيمية، والتي تساهم في تشكيل سلوكه. فالتوقعات الإيجابية يصاحبها مشاعر الاطمئنان والأمان، مما يؤدي إلى تعبئة العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ارتفاع أدائهم، في حين أن التوقعات السلبية يصاحبها مشاعر الخوف والقلق، مما يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين والتزامهم، ومنه انخفاض أدائهم.

3-1- الدعم التنظيمي: يتمثل في كل أشكال المساندة المادية (الأجر، العلاوات، المزايا الاجتماعية، ... الخ) والمعنوية (الاحترام، التشجيع، التهئة، ... الخ)، التي تقدمها المؤسسة للعاملين تقديرا للمجهودات التي يبذلونها من أجل تحقيق أهدافها. إن إحساس العمال القوي بالدعم، الناتج عن قناعتهم بأن المساعدة ستكون متوفرة من طرف المؤسسة أو ممثلها، عندما يواجه أحدهم مشكلة في منصب عمله، أو في حياته المهنية والشخصية (حداد مثلا)، والاهتمام الجدي بأرائهم ومكافأة مجهوداتهم، يجعلهم وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي يتحفزون لتقديم مقابل لهذه المعاملة، من خلال تبنيهم لسلوكيات التعبئة (TREMBLAY et SIMARD, 2005).

4-1- الاعتراف في العمل: ويُعبر عن الممارسات الرسمية وغير الرسمية التي تجعل العامل يشعر بالتقدير على ما هو عليه وعلى ما يفعله للمؤسسة. وفيما يتعلق بعلاقة

الاعتراف في العمل بالتعبئة، فإن سلوكيات التعبئة وخاصة تلك غير الموجودة في الوصف الوظيفي والتي تمارس بشكل طوعي، تتطلب اعترافا بها ومكافأة اجتماعية ومادية من طرف المسؤولين (TREMBLAY et SIMARD, 2005).

5-1- التمكين التنظيمي: مفهوم التمكين يتعدى مفهوم تفويض الصلاحيات والسلطات المتعلقة بجزئيات معينة من العمل، إلى تفويض السلطات والصلاحيات المتعلقة بكل جوانب مهام العامل. أما فيما يخص مدى مساهمة التمكين في جعل العاملين يتبنون سلوكيات التعبئة، فإن الدراسات في هذا المجال أكدت أن التمكين يمنح العامل أكبر سلطة، وهذا يؤدي إلى قدرة العامل على اتخاذ القرارات والتأثير فيها، مما يؤدي إلى ارتفاع أدائه، عكس العامل الذي يعمل تحت رقابة شديدة وإطار عمل صارم، فإن أي خروج عن هذا الإطار قد يؤدي إلى تعرضه للتوبيخ والعقاب، مما يؤدي إلى انخفاض أدائه وعدم تقديم أفكار تحسينية (LE LOUARN, 2010, p. 186-187).

وأخيرا وفيما يخص الشروط النفسية الضرورية لإيجاد مناخ ملائم لتعبئة قوية، فإنه يمكن تشبيهها بالأرض الخصبة التي يجب توفيرها قبل زرع إستراتيجية التعبئة، إذ إن إستراتيجية تُعد بشكل جيد من طرف أحسن المستشارين وتُنفذ بعناية كبيرة يمكن أن تفشل ولا تعطي النتائج المرجوة إذا غابت هذه الشروط، وللتذكير فإن الجنود فقط هم الذين يتم تعبئتهم عن طريق الأوامر والإجبار.

2- ممارسات تعبئة الموارد البشرية:

عرّف بعض الباحثين التعبئة على أنها عملية، ويُقصد بها مجموعة من الممارسات التي تقوم بها الإدارة، ولقد اختلف الباحثون في تحديد نوع وعدد هذه الممارسات، حيث قام البعض منهم في تصنيفها إلى مجموعات، سميت برافعات أو عناقيد. في حين أن البعض الآخر قام بتحديدها على أساس أنها ممارسات منفصلة، والجدول التالي

يلخص وجهات نظر الباحثين (راجع كل من: BARRAUD-DIDIER et و DUBOULOZ, 2014 و GUERRERO, 2003 و TREMBLAY, CHENEVERT, SIMARD, LAPALME et DOUCET, 2005)

جدول رقم 03: ملخص ممارسات تعبئة الموارد البشرية حسب دراسات بعض

الباحثين

الاسم	التنظيم	القيادة	التدريب	التمويل	عوامل	نوع العمل	جوانب التفاوض	التنظيم	الانتخاب	التوظيف	مؤدية نظرية	مشاركة	تسهيل العملية	تكاليف وعمليات	تكوين	تطوير الكفاءات	المجال	الدراسات
																		LAWLER (1990)
																		ARTHUR (1994)
																		KONDEAU, et al (1994)
																		HUSELID (1995)
																		DELANEY, et al. (1996)
																		WING (1998)
																		BAE et al. (2000)
																		GUTHRIE (2001)
																		WHITENER (2001)
																		BARRAUD-DIDIER, et al. (2003)
																		RISSEFFER et al (2004)
																		WALL et al. (2004)
																		TREMBLAY et al. (2005)
																		BOU et al. (2005)
																		KUMI et al. (2005)
																		COLLINS et al. (2006)
																		COMES et al. (2006)
																		REALPRE et al. (2007)
																		MACKY et al. (2007)
																		QUADAMI et al. (2007)
																		QUENEVILLE et al. (2008)
																		WOOD et al. (2008)

يتبين من خلال الجدول، أنه لا توجد ممارسات تعبئة عالمية، أو أفضل الممارسات للتعبئة يتفق عليها جميع الباحثين في هذا المجال، فمحتويات مزيج ممارسات التعبئة تختلف حسب: أهداف التعبئة، سمات العاملين المستهدفين، ممارسات الموارد البشرية المطبقة، قيم وثقافة المؤسسة والميزانية المتاحة.

3- سلوكيات تعبئة الموارد البشرية:

في السنوات الأخيرة، تم اقتراح العديد من المفاهيم التي تصف المساهمات والسلوكيات الفردية الإيجابية في المؤسسة، وأهم هذه المساهمات التي أثرت في تحديد سلوكيات التعبئة تستمد جذورها من الأبحاث الخاصة بالمواطنة التنظيمية، الأداء السياقي، التأييد الاجتماعي، إلا أن سلوكيات التعبئة تُعتبر أكثر اتساعاً من هذه المفاهيم وحتى من الصفات والسلوكيات التي اقترحها WILS وزملائه والتي تم الإشارة إليها سابقاً. ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة فئات، وفيما يلي توضيح لذلك (TREMBLAY et WILS, 2005):

- 3-1- سلوكيات احترام عقد العمل: هذا النوع من السلوكيات تقود إلى الحد الأدنى من الأداء، ولكنه يُعتبر مقبولاً، لأن العامل يحترم عقد العمل الذي يربطه بالمؤسسة.
- 3-2- سلوكيات التحفيز الفردي: هذه السلوكيات تؤدي إلى تحقيق أداء عالي في منصب العمل، تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتتصف بأنها إرادبة وطوعية لأنها لا تندرج ضمن عقد العمل وتؤدي إلى تجاوز توقعات الأداء عن طريق تحفيز فردي قوي، لذلك من الصعب إجبار العامل على تبنيها..
- 3-3- سلوكيات التحفيز الجماعي (أو سلوكيات التعبئة الفردية): هذا النوع من السلوكيات تهدف إلى مساعدة الآخرين، تحسين الجو الاجتماعي، المساهمة في رفاهية المجموعة وديمومة المؤسسة.

الخاتمة:

تبين من خلال ما سبق أن تعبئة الموارد البشرية مصطلح متعدد المفاهيم، فهو يشير أولاً إلى حالة ذهنية ونفسية، كما يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تُعبر عن هذه الحالة، ويمكن الإشارة إليه كذلك كنوع من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو

كنوع من العمليات التي تطلقها الإدارة من أجل رفع مستوى التعبئة لدى العاملين. وأنه عبارة عن محصلة ثلاث اتجاهات، هي: التحفيز والدافعية، الالتزام والانتماء. واطضح كذلك أن أهداف التعبئة تتمثل في جعل العاملين يتبنون مجموعة من السلوكيات والصفات التي تجعلهم يحققون أداء مرتفعا، متميزا، ويفوق كل التوقعات. وفي الأخير اوضح أن عملية تعبئة الموارد البشرية تتكون من ثلاث خطوات رئيسية تقوم بها الإدارة، هي: توفير الشروط النفسية الملائمة لمناخ تنظيمي مهيأ للتعبئة، ثم القيام بمجموعة من الممارسات والأنشطة الإدارية التي تحث وتشجع على التعبئة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف التعبئة المتمثلة في سلوكيات التعبئة التي تؤثر إيجابا على أداء العاملين مما ينعكس مباشرة على الأداء الكلي للمؤسسة.

قائمة المراجع:

- ابن منظور، معجم لسان العرب، <http://www.baheth.info> / (تاريخ الإطلاع: 2017/09/13)
- Arnaud BICHON, "Comment Appréhender Les Comportements De Mobilisation Collective Des Salariés," Revue De Gestion, vol 30, numéro 2, (Canada: HEC Montréal, 2005).
- Bruno SIRE et Sylvie GUERRERO, "La Notion De Mobilisation En GRH: Essai De Définition Et Recherche De Variables Explicatives A Partie D'une Enquête Auprès De DRH Et Des Membres De L'AGRH," Revue De Gestion Des Ressources Humaines, vol 40 (France: Eska, 2001)
- Dictionnaire Larousse -Maxipoche-, (Italie: La Tipografica Varese, 2016).
- Frédéric BOULIANNE, Étude Exploratoire Du Lien Entre La Mobilisation Des Ressources Humaines Et La Compétitivité Des Organisations, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), (Canada: Faculté Des Sciences De L'administration de l'Université Laval (Ottawa) , 1998).
- Jean-Yves LE LOUARN, Gestion Stratégique Des Ressources Humaines (France: Wolters Kluwer, 2010).
- Karine ALIE, Comparaison De Deux Outils Mesurant Certains Aspects Organisationnels De La Mobilisation Du Personnel Dans Une Organisation De Soins De Santé Et De Services Sociaux, Thèse De Doctorat En Psychologie D.Ps, (Canada: Université De Sherbrooke (Québec), 2007).
- Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme Et Olivier Doucet, "Agir Sur Les Leviers Organisationnels Pour Mobiliser Le Personnel : Le Rôle De La Vision, Du

- Leadership, Des Pratiques De GRH Et De L'organisation Du Travail," , **Revue De Gestion**, Vol 30, Numéro 2, (Canada :HEC Montréal, 2005).
- Michel TREMBLAY et Gilles SIMARD, "La Mobilisation Du Personnel: L'art D'établir Un Climat D'échanges Favorable Basé Sur La Réciprocité," , **Revue De Gestion**, Vol 30, Numéro 2, (Canada :HEC Montréal, 2005).
- Michel TREMBLAY et Thierry WILS, "La Mobilisation Des Ressources Humaines: Une Stratégie De Rassemblement Des Energie De Chacun Pour Le Biens De Tous," , **Revue De Gestion**, vol 30, numéro 2, (Canada :HEC Montréal, 2005).
- **Oxford Advanced Learner's Dictionary - International Student's Edition -**, (U.S.A.: Oxford University Press, 2010).
- Sandra DUBOULOZ, "Innovation Organisationnelle Et Pratiques De Mobilisation Des RH: Une Combinaison Gagnante," , **Revue Française De Gestion**, N° 238, (France: Lavoisier, 2014).
- Sylvie GUERRERO et Valerie BARRAUD-DIDIER, "L'étude De La Mobilisation Des Salariés," , **Revue Gestion 2000**, Vol 18, Numéro 4, (Bruxelles : ICHEC, 2001).
- Thierry WILS, Christiane LABELLE, Gilles GUERIN et Michel TREMBLAY, "Qu'est-Ce Que La Mobilisation Des Employés? Le Point De Vue Des Professionnels En Ressources Humaines," , **Document De Recherche**, (Canada: Université De Québec A Hull, 1998).
- Valerie BARRAUD-DIDIER et Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, "L'effet Des Pratiques De GRH Sur La Performance Des Entreprises: Le Cas Des Pratiques De Mobilisation," , **Revue De Gestion Des Ressources Humaines**, vol 47 (france: Eska, 2003).