

أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم لعام 2018 -
The importance of Great Place to Work in enhance organizational performance
 - analytical study of World's Best Workplaces for 2018 -

أحمد بونقيب¹

¹ جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج، الجزائر، عضو مخبر بحث: دراسات اقتصادية للمناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة
 LEZINERU، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج، الجزائر. ahmed.bounekib@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 19/12/2019

تاريخ القبول: 27/11/2019

تاريخ الاستلام: 15/06/2019

ملخص: جاء اهتمام هذه الدراسة منصبا على ضرورة اهتمام المنظمات ببيئة العمل لتحقيق أداء متميز، حيث استهلت الدراسة بالتطرق للمفاهيم التقليدية لبيئة العمل، ثم تناولت النظرة الحديثة لبيئة العمل من خلال التعرف على نموذج "بيئة العمل السعيدة GPTW"، وأهم الممارسات الناجحة لأفضل الشركات العالمية.

ولقد بينت الدراسة التي شملت أفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018، أن الثقة العالية في محيط العمل كانت القاسم المشترك للشركات الحائزة على مراتب مشرفة، وكيف أن هذه الثقة ساهمت في زيادة معدلات الابتكار لديها، وارتفاع معدل رضا العملاء والالتزام الكبير لدى الموظفين، وتم التوصل إلى أن أهم ما يميز هذه الشركات الرائدة هو امتلاكها لثقافة قوية مبنية على العدل والاحترام وحسن الضيافة والنزاهة في ممارساتها مع موظفيها وخدمة مجتمعاتها.

كلمات مفتاحية: بيئة العمل السعيدة، أفضل الشركات للعمل بها، الثقة، الأداء التنظيمي. **تصنيف JEL:** J81، L25، J2.

Abstract: This study aims to identify why companies need to focus on their place to work in order to improve organizational performance. It starts by adding the traditional concepts of the work environment, Then, it display the Great Place to Work model and the best worthwhile practices leading to superior performance.

The study showed that a high-trust culture is a defining characteristic of the company that wins a coveted spot on the 25 Best Companies to Work For, these Companies typically enjoy levels of innovation, customer and patient satisfaction, employee engagement. these leading companies also have a strong culture based on justice, respect, hospitality and integrity in their practices with their employees and serve their communities.

Keywords: Great Place to Work, Best Companies to Work For, Trust, Organizational Performance.

Jel Classification Codes: J81, L25, J2.

Résumé: Cette étude vise à identifier les raisons pour lesquelles les entreprises doivent se concentrer sur leur lieu de travail afin d'améliorer la performance organisationnelle. il commence par l'ajout des concepts traditionnels de l'environnement de travail, Than, il affiche le modèle Great Place to Work et les meilleures pratiques qui conduisent à des performances supérieures.

L'étude a montré qu'une culture de confiance élevée est une caractéristique déterminante de l'entreprise qui remporte une place convoitée parmi les 25 meilleures entreprises pour lesquelles travailler, ces entreprises bénéficient généralement de niveaux d'innovation, de satisfaction des clients et des patients, d'engagement des employés. ces entreprises de premier plan ont également une forte culture basée sur la justice, le respect, l'hospitalité et l'intégrité dans leurs pratiques avec leurs employés et au service de leurs communautés.

Mots-clés: Great Place to Work, Best Companies for Work For, Trust, Organizational Performance.

Codes de classification Jel: J81, L25, J2.

المؤلف المرسل: أحمد بونقيب، الإيميل: ahmed.bounekib@univ-bba.dz

1. مقدمة:

إن الدور المتزايد والمتعاظم لمنظمات الأعمال في جميع مناحي الحياة لا ينكره إلا قاصر نظر، فهي تمثل توليفة متعددة الجوانب تتضمن أبعادا اجتماعية واقتصادية وثقافية تتكاثف سويا لتلبية حاجات المجتمع، فالمنظمات تمثل الركيزة الأساسية للتنمية في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء، بل أنها أصبحت أحد أهم معايير تقدم وتأخر الأمم، وانطلاقا من ذلك سعى الباحثون والمفكرون إلى البحث عن أنجع الطرق و أفضل السبل التي من شأنها تسريع حركية المنظمات وتفجير طاقاتها للانطلاق نحو رقيها وتطوير أدائها، فاهتمت المنظمات لوقت طويل بالقضايا المتعلقة بندرة الموارد والمنافسة وكيفية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، غير أن بواغث الاشتغال في منظمات اليوم تركز على قواعد منظورة أساسها البحث في التشكيلة الإدارية والثقافية والاجتماعية للمنظمة، باعتبارها روافد السلوك ومنابع العمل، مبلورة بذلك البعد المفاهيمي والإدراكي لثقافة المنظمة لدى الأفراد و الجماعات، ومؤسسة للقيم والمبادئ وما تفرزه من سلوكيات تمثل الواقع والتطلعات، وإيماننا بكون المورد البشري في المنظمة يمثل محور عملية التغيير المنشودة وأساس كل نجاح، فإن التحدي الذي يواجه المدراء وصناع القرار في المنظمات يتجسد في ردم الفجوة القائمة بين متطلبات الأعمال ومهارات العاملين، من خلال تنمية مواردها البشرية وحثها على تحقيق رؤية المنظمة، واستحداث طرق متطورة لتوجيه العاملين وتحفيزهم. وفي محاولات عديدة لفهم تعقيدات تفاعل عوامل بيئة العمل بين حدود التأثير والتأثر لكل منها، إلا أن التصور المستنتج حول البيئة الملائمة للعمل بقي تصورا سطحيا لا يلبث أن يتطور ويتغير بتغير الدراسات والأبحاث، واستجابة لهذا التحدي اجتهد المفكرون والباحثون المهتمون بتطوير أداء المنظمات إلى البحث عن فك طلاسم هذه البيئة، من خلال الدراسات التي حاولت تحديد عناصرها الأكثر تأثيرا وسبل هذا التأثير، لتوجيهها فيما يخدم مصلحة المنظمة والموظف على حد سواء. ويعتبر نموذج "بيئة العمل السعيدة" أو "مكان العمل الرائع" واحدا من بين أحدث الإبداعات في المجال الاجتماعي بالمنظمات، ومن بين أهم الأدوات الإدارية المستخدمة في قياس الثقة بين العاملين والإدارة ففي سنة 1991 تم إنشاء معهد "بيئة العمل السعيدة"، وهي هيئة رائدة في مجال تقييم ثقافة العمل والأداء المتفوق، حيث يستند التقرير السنوي لهذه الهيئة إلى جمع بيانات أكثر من 12 مليون موظف من آلاف المؤسسات المتفاوتة الأحجام والنشاطات والنضج في أكثر من 50 دولة، وحاليا يستعمل هذا النموذج في أنواع عديدة من المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح على غرار المؤسسات الحكومية (Burchell & Robin, 2011, p. 206). كما يقدم معهد "بيئة العمل السعيدة" قائمة أفضل 100 مؤسسة عالميا من حيث بيئة العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات استشارية، والإقبال يتزايد يوما بعد يوم على تبني هذا النموذج بغرض تقييم أماكن العمل الخاصة بها، وتقييم نفسها مقابل أفضل أماكن العمل في العالم، وعليه فإننا لا نعدو الصواب حين نقول أن "نموذج بيئة العمل السعيدة" بأبعاده الخمسة، أحدث قفزة نوعية وثورة في تجديد نظم قياس جودة بيئة العمل، ويعتبر بذلك لبنة أخرى تضاف إلى محاولات خلق بيئة عمل صحية تكون بمثابة التربة الخصبة لنمو الثقة والفخر والعمل الجماعي.

1.1. مشكلة الدراسة:

لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث وجود علاقة قوية بين بيئة العمل السعيدة والأداء المتفوق، وهذا ما يقودنا إلى محاولة معرفة سر هذه العلاقة بين الأداء الجيد وبيئة العمل الصحية، فما المقصود ببيئة العمل السعيدة؟ وكيف تساعد جودة بيئة العمل على تحسين أداء المنظمات؟ وما هي أهم مميزات بيئة العمل في الشركات الرائدة؟

2.1. فرضية الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن تحقيق أهداف المنظمات يكون من خلال تقديم الموظفين أفضل ما لديهم والعمل في جوّ تسود فيه الثقة والاحترام والتعاون.

3.1. أهمية الدراسة:

كمهتمين بتطوير أداء المؤسسات الوطنية، فإننا لا نُهمل ولا نترك أية فرصة تتيح لنا استيعاب التجارب التراكمية الناجحة وتزليلها بشكل لائق، فنأخذ منها ما يعالج إشكالاتنا وما يتناسب مع قيمنا وعاداتنا وتطلعاتنا، لذا جاءت هذه الدراسة للمساهمة

ولو بشكل جزئي في تزويد المهتمين بمجال التسيير بالمعارف الحديثة في مجال القيادة الناجحة للموظفين، من خلال التطرق إلى فلسفة بيئة العمل السعيدة في الشركات العالمية الرائدة والمزايا العديدة لهذه الثقافة.

4.1. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال عرض مفهوم وأبعاد بيئة العمل السعيدة كما جاء في الكتب والمجلات العلمية، كما تم اعتماد المنهج التحليلي الذي يسمح ويُرشد نحو رصد جوانب الظاهرة محل الدراسة انطلاقاً من دراسة وتحليل واكتشاف مفاتيح وأسرار النجاح الخاصة لأفضل 25 شركة حول العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018.

5.1. أهداف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- تحديد المفاهيم التقليدية لبيئة العمل.
 - التعرف على نموذج بيئة العمل السعيدة.
 - إبراز تأثير بيئة العمل السعيدة على تطوير الأداء.
 - اكتشاف الممارسات الناجحة لبناء بيئة عمل سعيدة.
- ولتحقيق هذه الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور؛ هي:
- المحور الأول: النظرة التقليدية لمفهوم بيئة العمل.
- المحور الثاني: النظرة الحديثة لبيئة العمل.
- المحور الثالث: تأثير جودة بيئة العمل على الأداء في منظمات الأعمال.
- المحور الرابع: قراءة تحليلية في ممارسات أفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018.

1. النظرة التقليدية لمفهوم بيئة العمل:

رغم الأهمية البالغة و التأثير الكبير لبيئة العمل على إنتاجية العامل وأدائه، ورغم اهتمام الباحثين والمفكرين بها منذ تجارب "هاوثورن"، أين يعتبر "التون مايو" من أوائل المفكرين الذين اهتموا ببيئة العمل كمحدد رئيسي لأداء العمال من خلال تجاربه، لتليها تجارب كثيرة صبّت جميعها في بوتقة تحسين جو العمل مادياً ومعنوياً ليتحول العمل من مسؤولية وإكراه إلى استمتاع وإثبات لذات، إلا أن ذلك لم يساهم في الاتفاق حول تعريف موحد لها، كنتيجة لتنوعها وتجدد الدراسات و الأبحاث المتعلقة بها، فقد عرفت على أنها "التحليل الدقيق لظروف العمل والمعدات والعمالة والأساليب والمواد التي تسمح بتحسين جودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لراحة الفرد وزيادة إنتاجيته" (Gouiran, 2010, p. 148)، كما عرفت أيضاً على أنها مجموعة العوامل الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية المحيطة بالفرد والقادرة على توجيه سلوكياته داخل المنظمة والتأثير على أدائه لعمله (Citeau, 2002, p. 168)، كما اعتبرت أيضاً على أنها خاصية دائمة نسبياً لمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى وتجسد آراء الأفراد حول تنظيمها فيما يتعلق بأبعاد ممثلة في دعم الاستقلالية والثقة والابتكار والعدالة (Kusluvan, 2003, p. 458)، كما عرفت بيئة العمل التنظيمية على أنها مجموعة الخصائص المستقرة نسبياً والتي تميز التنظيم الداخلي لمؤسسة ما، والتي تؤثر على سلوكيات أفرادها وقيمهم وتحدد طبيعة المواقف في هذه المؤسسة (Gamage & Pang, 2003, p. 85). ولقد حاول العديد من الباحثين تحديد أبعاد البيئة التنظيمية للمؤسسة من خلال استكشاف أهم المتغيرات والعوامل التي تؤثر على سلوكيات الأفراد في العمل، مما نتج عنه تصورات عديدة لهذه الأبعاد، فقد حدد "زاموتو وكراكاور" مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: الثقة، التضحية، الروح المعنوية، المكافآت، مصداقية القيادة، مقاومة التغيير والصراع التنظيمي (Burton, DeSanctis, & Obel, 2011, p. 140)، ويمثل الجدول رقم (1) تلخيصاً لأبعاد البيئة التنظيمية وفق بعض الدراسات.

الجدول رقم (1): أبعاد البيئة التنظيمية وفق بعض الدراسات

التكرار	James & James 1989	Jones & James 1979	Campbell et al 1970	Schneider & Barlett 1968	Stringer & Litwin 1968	الأبعاد
4		✓	✓	✓	✓	الهيكل\المعايير
3	✓	✓	✓			الاعتبار\السهولة
4	✓	✓	✓		✓	العلاقات
5	✓	✓	✓	✓	✓	الدعم
2			✓		✓	المكافآت
3	✓	✓		✓		الصراع\القلق
4	✓		✓	✓	✓	الاستقلالية
2		✓		✓		الرضا\روح الفريق
2	✓	✓				التحدي\التنوع
2	✓	✓				التعاون

المصدر:

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge, New York, P81.

في قراءة تحليلية لمضمون ما جاء في الجدول رقم (01) نلاحظ اختلاف الباحثين في تحديد أهم أبعاد البيئة التنظيمية، ففي حين ركز كلا من "سترينغر و"ليتوين" على الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الموجودة في المؤسسة ومدى الدعم الذي تقدمه الإدارة لعمالها، نجد أن "جونز وجايمس" قد أضافا الرضا وروح الفريق والتنوع في العمل والتعاون الموجود بين الأفراد إلى هذه الأبعاد، أما بالنسبة لدراسة "كامبل" فقد تمت إضافة سهولة الأعمال وقيمة الفرد في المؤسسة وقيمة المكافآت التي يحصل عليها إلى أبعاد البيئة التنظيمية، غير أن الشيء الملفت للانتباه هو أن بعد الدعم المقدم من طرف الإدارة للعمال يعتبر العامل الأساسي والمعياري الحقيقي لبيئة العمل الصحية، كما نجد أن طبيعة العلاقات التنظيمية والاستقلالية تعتبران من المفاتيح الأساسية لبيئة العمل الصحية، في حين نجد أن العناصر الأخرى كالمكافآت والتعاون وروح الفريق نالت درجات أقل من الأهمية في دراسات الباحثين. وبالنظر للتأثير البالغ لبيئة العمل بنوعها المادية والمعنوية في تحسين إنتاجية العامل وأدائه، فقد قدم الباحثون تقسيمات عديدة لظروف العمل، ففيما حصرها البعض في الظروف الفيزيائية المادية فقط التي تواجه الفرد في عمله، أضاف لها آخرون الظروف غير المادية لتشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية وأنماط القيادة المتبعة في المنظمة وأوقات العمل وغيرها، ويمكن إجمالاً تقسيمها إلى ظروف مادية تتمثل في مجموعة العوامل الملموسة والمادية التي لها تأثير على أداء وإنتاجية العمل سلباً وإيجاباً، كما تمثل أيضاً كل ما يحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، كالإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية والرطوبة السائدة والضجيج المنبعث من الآلات والأدوات الإنتاجية والغبار والروائح والهواء المنتشر وساعات العمل والأجر وغيرها من العناصر الأخرى، التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه الإنتاجية. بالإضافة إلى الظروف غير المادية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على رضا العامل وإنتاجيته، فقد مثلت الدراسات التي أجراها "إلتون مايو" منعرجاً حقيقياً للتعريف والاهتمام بنوع جديد من الظروف، له خصوصياته وتأثيراته، والمتمثلة في نمط القيادة وطبيعة الإشراف وجودة الاتصال.

2. النظرة الحديثة لمفهوم بيئة العمل

في خلال السنوات القليلة الماضية ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الرامية إلى تحديد مفهوم دقيق لبيئة العمل، من خلال تقديم نماذج عملية تسمح بقياس وتقييم جودة بيئة العمل وترتيب المؤسسات باستخدام مجموعة من المعايير التي تعبر عن البيئة المحفزة والمشجعة على البقاء والتعلم والإبداع والتأثير، ومن بين أهم وأشهر نماذج أو مواصفات القياس التي تهتم

بتقييم جودة نوعية العمل نذكر النماذج التالية: "لينكدين توب كومبانيس" وجريت بليس توورك" و"توب أمبلوايرس" و"راندستاد أواردس"، والممثلة في الجدول التالي.

الجدول رقم (02): أشهر نماذج قياس جودة بيئة العمل.

المواصفة	الجهة المالكة للمواصفة	تاريخ الإنشاء	المؤسسات التي تشملها الدراسة
جريت بليس توورك Great Place To Work		1992	المؤسسات التي تضم: من 50-100 عامل. من 500-5000 عامل. أكثر من 5000 عامل.
لينكدين توب كومبانيس LinkedIn Top Companies		2016	المؤسسات التي تضم: أكثر من 500 عامل.
راندستاد أواردس Randstad Awards		2010	جميع أنواع المؤسسات
توب إمبرلويرس Top employers		2008	المؤسسات الحاصلة على شهادة الاعتماد

المصدر:

Dauvergne, G.(9/4/2018), *Qualité de vie au travail : que valent les classements ?* LES ECHOS, France, p 3.

1.2 نموذج "بيئة العمل السعيدة" GPTW :

يعتبر نموذج "بيئة العمل السعيدة" (Great Place to Work)، والذي يرمز له اختصاراً بـ "GPTW" مقارنة بالنماذج الأخرى التي تهتم بقياس صحة بيئة العمل من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية، فهو ثمرة عمل تفوق 30 عاماً، قام فيها الباحثان "روبرت ليفرينغ" و"آمي ليمان" باستجابات لملايين الموظفين للعديد من المؤسسات حول العالم من مختلف القطاعات والأحجام، حيث وجدوا أن مكان العمل الرائع هو المكان الذي يشع بالثقة المتبادلة بين العمال ومروؤسيهم، والذي يكونون فيه فخورين بما يقومون به، وهذا ما يمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات. ولقد قام الباحثان بتحديد المميزات المشتركة للمنظمات الناجحة والمتعلقة ببيئة العمل المثالية والتي تمثلت في: (van Marrewijk, 2004, pp. 142-143)

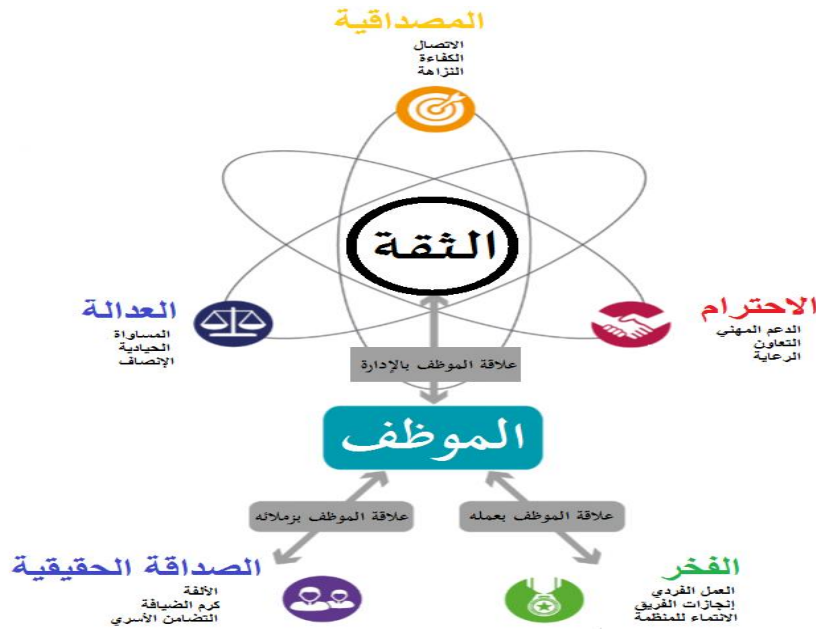
- الالتزام القوي من طرف إدارة المنظمة بأن تصبح مكان عمل رائع، وتبني استراتيجية "الموظف أولاً"، والإيمان بأن الموظف هو سر نجاح المنظمة.
- إقامة منتديات تواصل نشطة بين الموظفين والإدارة، في حوار جاد يسمح بانتقال المعلومات السلبية دون الخوف من تداولها.
- الموظفون فخورون بعملهم وبالفريق الذي ينتمون إليه، وبالمنظمة التي يعملون لصالحها، فتجدهم يحتفلون بنجاحات أقرانهم ويسود التعاون بينهم، فهم يشعرون بالمتعة في عملهم وجراء العمل مع زملائهم بصورة عميقة ودائمة، ويرغبون في إتمام حياتهم المهنية معا وداخل المنظمة التي عملوا بها.

2.2 أبعاد نموذج بيئة العمل السعيدة

لقد قام "روبرت ليفرينغ" و"آمي ليمان" - مؤسسا معهد "بيئة العمل السعيدة"، من خلال عديد الاستجابات والمقابلات الشخصية والتي دامت سنوات والتي يتم تحيينها سنوياً؛ بتحديد أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة

التنظيمية المثالية والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصداقية والاحترام والعدالة (وهي المكونة للثقة)؛ بالإضافة إلى الفخر والصدقة (Burchell & Robin, 2011, p. 4) ، ففي نموذج بيئة العمل السعيدة، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الاحترام للآخرين، وتؤكد التزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها (Lyman A. , 2012, p. 5) ، مما يولد لدى الموظف حب الانتماء ممثلاً في الفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين. وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تبني على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات ، ويضيف "وارن بيفي" في هذا المجال قائلاً أن "الثقة هي ذلك الهواء الذي نستنشق، لا أحد يشعر به، أما إذا غاب أو نقص شعر به الجميع" (Rohman, 2016, p. 5)، ويمثل الشكل رقم (1) نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل المثالية.

الشكل رقم (1): نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة.



المصدر: Great Place to Work model

من خلال الشكل رقم (01) نجد أن الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحدّد جودة هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

- علاقة الموظفين بالإدارة أو ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة. وتقاس جودة هذه العلاقة من خلال الأبعاد الثلاثة (المصداقية والاحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.
- علاقة الموظفين بالوظيفة أو درجة فخر الموظفين بالعمل.
- علاقة الموظفين بزملائهم أو درجة الصداقة بين الموظفين.

يعتمد معهد "بيئة العمل السعيدة GPTW" على استقصاءين، أحدهما موجه للمدراء، وهو تدقيق الثقافة The Cultural Audit©، والآخر موجه للموظفين وهو مؤشر الثقة Trust Index©، والذي يحتوي على 55 سؤالاً تمت صياغتها وفق الأبعاد الخمسة للنموذج. ويعتبر مؤشر الثقة أحد أشمل وأدق الأدوات المستخدمة في تقييم ثقافة العمل من وجهة نظر الموظفين، فهو يستعمل لتقييم آراء وسلوكيات وتوقعات الموظفين، ويحدد مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين. ويسمح بمعرفة درجة الفخر بالعمل وحجم الصداقة بين الموظفين، حيث تعتبر شهادة الموظفين حول بيئة العمل المقياس الأصح لمدى مناسبة

المنظمة للعمل، من خلال تغذية عكسية سرية وغير موقعة بأسماء الموظفين، فهي توفر معلومات حول مؤشر الثقة، عن طريق تقييم مجموعة الأبعاد الخمسة للنموذج، حيث يتم تقسيم نتائج الاستطلاع حسب الوظيفة والجنس والسن والخبرة والمستوى التعليمي والمهني من أجل مقارنتها مع معايير الصناعة العالمية والوطنية، ويتكون نموذج بيئة العمل السعيدة من أبعاد خمسة، هي المصادقية والاحترام والعدالة والفخر والصدقة (van Marrewijk, 2004, pp. 140-143).

1.2.2 المصادقية: يقصد بهذا البعد مدى التزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين، ويتم قياس مصادقية الإدارة من خلال ممارساتها للاتصال، وكفاءتها ونزاهتها. فمهارات الاتصال الجيد تسمح بحوار ثنائي الاتجاه، يكون فيه المسؤول واضحاً وصريحاً في المعلومات التي يقدمها لموظفيه، كما يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة، وأن يتيح للموظف الفرصة في بدء الحوار حول المعلومات التي يحتاجها أو يرغب في مشاركتها، كما يمكن القول أن الاتصال الإيجابي هو ذلك الاتصال الذي يرحب بأسئلة الموظفين ويتيح للمسؤولين فرصة سماع الإشاعات ومن ثم التصرف معها بشكل استباقي، فكلما كان الاتصال واضحاً مكن من فهم الرسائل دون الحاجة إلى وضع تفسيرات أو تخمينات، مما ينمي الثقة بين الإدارة والموظفين ويسمح لهم بتحقيق تطلعات الإدارة والعمل بأكثر إنتاجية. كما أن لمصادقية الإدارة بعداً فرعياً آخر إلى جانب الاتصال الجيد والمتمثل في كفاءة إدارة المنظمة على التنسيق بين الموارد والأفراد بشكل فعال، والإشراف الجيد على عمل الأفراد، والقدرة على بث رؤية واضحة ومشتركة يشعر الموظفون فيها بالثقة التامة في قرارات الإدارة، وبشكل توافق فيه الإدارة موظفيها في مواجهة التغييرات والتحديات وتحقيق طموحاتهم. إضافة إلى مصادقية الإدارة يتوجب نزاهتها لتحقيق مصادقيتها في نظر الموظفين، من خلال الممارسات اليومية الصادقة والموثوقة والأخلاقية، من طرف المسؤولين وأن يقرن القول بالعمل. فكلما زادت مصادقية الإدارة حافظ ذلك على الثقة في مكان العمل.

2.2.2 الاحترام: يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وإحساسها بقيمتهم وتمييزهم، فنجد أن الاحترام ضروري في خلق جو من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين، فالدعم المهني للموظفين يظهر من خلال توفير فرص التكوين والتدريب، والموارد والتجهيزات الضرورية لإنجاز الأعمال، مع تثمين وتقدير الإنجازات المهنية والجهود الإضافية، وهذه العوامل من شأنها دعم التطور المهني الفردي للموظفين. كما أن التعاون بين الموظفين والإدارة يزيد من الاحترام، ولكي يكون التعاون فعالاً يتطلب تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين عن طريق السعي الجاد والاستجابة لاقتراحات وأفكار الموظفين، بالإضافة إلى إشراكهم في القرارات التي تخصهم، كما يتوجب من الإدارة رعاية موظفيها وإبداء ذلك لهم والاهتمام بهم، حيث تظهر رعاية المدراء بشكل جلي من خلال توفيرهم لبيئة عمل صحية وأمنة والاهتمام بالأحوال الشخصية لموظفيهم ومساعدتهم، حيث أن المدير الناجح هو الذي يدرك تمام الإدراك تأثير العمل على الحياة الشخصية للموظفين. وبالتالي يمكن القول أن إظهار الاحترام للموظفين يحسن تصوّرهم لتعاملات الإدارة معهم ويزيد من الثقة، فالبينة المحترمة تشجع على زيادة الإنتاجية وتسهّل تنفيذ الإجراءات في جو يسمح بطرح الأفكار الرامية لتحسين مكان العمل، ومناخ عمل يتم فيه اتخاذ القرارات بمشاركة ودعم الموظفين، فالموظفون يتحمسون أكثر لعملهم عندما ينظر إليهم نظرة إنسانية أساسها الاحترام، متجاوزين في ذلك النظرة الوظيفية الضيقة.

3.2.2 العدالة: يقصد ببعدها العدالة المساواة والحيادية والإنصاف، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة إلى عاملي الاحترام والمصادقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع المكافآت المادية والمعنوية، كما أن حيادية الإدارة تقتضي تجنب الإدارة للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية، ويقيم الموظف أو يدرك لحيادية الإدارة من خلال حجم المساعدة الذي تقدمه الإدارة للموظفين فيما يتعلق بإتمام العمل الموكل إليهم، بالإضافة إلى إنصاف الموظفين وتجنب التمييز على أساس الصفات الشخصية للأفراد، وضمان وجود قانون عادل داخل المنظمة يستوفي من خلاله كلّ حقه.

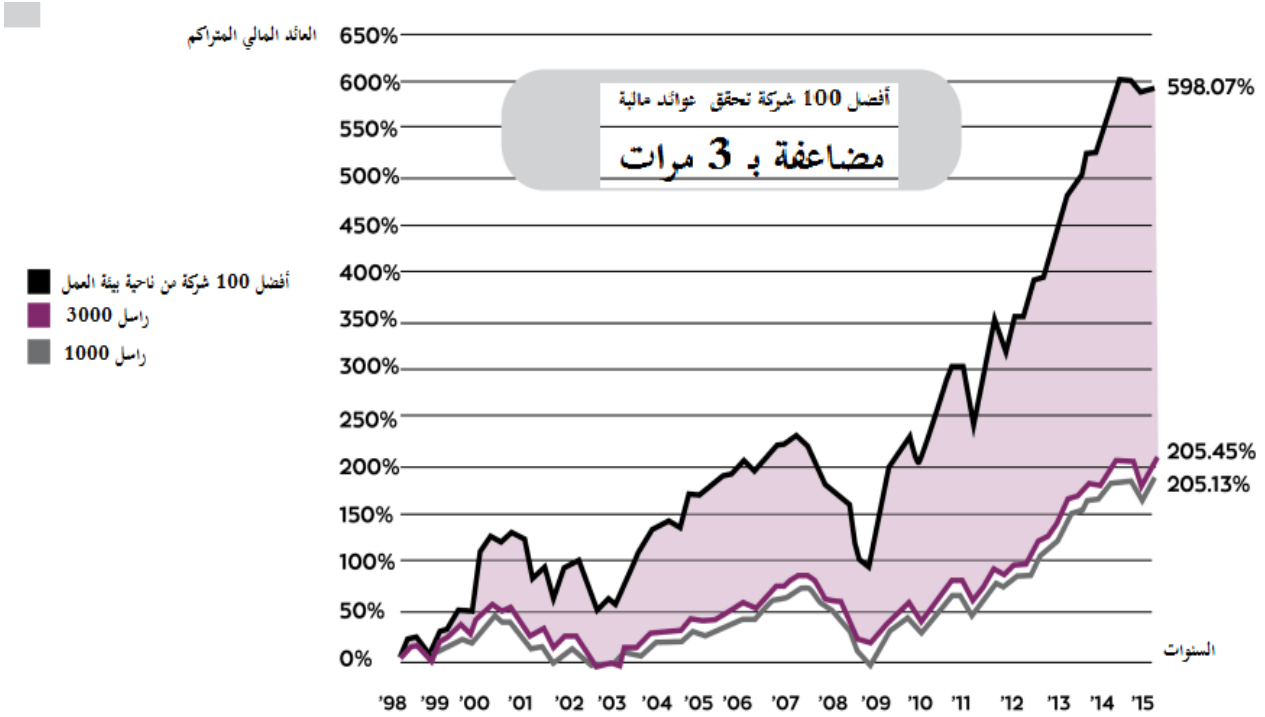
4.2.2 الفخر: يقصد بالفخر التباهي والإعجاب بما من نواح ثلاث وهي: شعور الموظف بالفخر بعمله، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث يشجع ويزيد من إنتاجية الموظفين، والانخراط في العمل الجماعي. فافتخار الموظف بعمله ينتج عن إحساسه بأن مهاراته الشخصية فريدة من نوعها، وأن مساهماته الفردية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ونجاحها، فالشعور بالفخر المتعلق بمساهمات الموظف يدفع به للعمل جاهدا نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما أن افتخار الموظف بإنجازات فريقه هو انعكاس للعمل الجيد الذي يستطيع هذا الفريق إنجازه، بالإضافة إلى تقدير واعتراف الإدارة بأن نجاح المنظمة يعتمد على العمل الجماعي مرفوقا بالمساهمات الفردية. إن افتخار الموظفين بانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها مصدره صورة وسمعة المنظمة في مجال عملها، وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها والتزامها بخدمة المجتمعات التي تنشط بها، فالفخر يولد ولاء والتزاما عاليين يكون فيه الموظف سفيرا لمنظمتها.

5.2.2 الصداقة المتينة: هي الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة الحميمة في مكان العمل تتكون من أبعاد فرعية ثلاث؛ هي إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسن الضيافة، والإحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل. فالأفراد يشعرون بالصداقة الحقيقية في مكان العمل بفضل درجات الأنس والألفة والانسجام الموجودة بين الموظفين، والقدرة على الاعتماد على بعضهم، كما أن لحسن الضيافة التي يلقيها الموظف تأثيرا بالغا على تعزيز درجة الصداقة، فعندما يجد الموظف نفسه في بيئة مضيافة ويسودها الود والترحاب والمرح؛ فإن ذلك يمكنه من الانخراط بشكل سريع في عمله، وينمي بذلك علاقات مع زملائه، بالإضافة إلى ضرورة إحساس الموظفين بروح الجماعة أو روح الفريق، وأنهم يحيون حياة مشتركة وفقا لنظام خاص يسوده التعاون والتضامن والإخاء والانتماء لأسرة واحدة. وعليه فإن تعزيز الصداقة الحقيقية بين الموظفين يرفع المعنويات ويجعل الموظفين يستمتعون بعملهم محققين بذلك مستويات عالية من الأداء المتميز.

3. تأثير جودة بيئة العمل على الأداء في منظمات الأعمال.

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وبيئة العمل الصحية لها، وعلى هذا الأساس فإن المدراء الراغبون في تحقيق مستوى عال من التميز؛ ما عليهم إلا جعل الثقة في مكان العمل أولى أولوياتهم. فأكثر من 30 سنة قام معهد "بيئة العمل السعيدة" بدراسة العلاقة بين مستويات جودة بيئة العمل للمنظمات ودرجات التفوق والنجاح لديها، وتم التوصل إلى نتائج باهرة، حيث وجد أن أهم ما تتمتع به المنظمات التي تتوفر على بيئة عمل سعيدة هو زيادة معدلات الابتكار لديها، وارتفاع معدل رضا العملاء والتزام الموظفين والمرونة في عملية التسيير، بالإضافة إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين بالنصف مقارنة بالمتوسط العام للصناعة (Rohman, 2016, p. 3)، حيث أخذ باحثون القائمة السنوية التي تعلن عنها مجلة "فورتن" لأفضل الشركات من حيث بيئة العمل وعقدوا مقارنة بينها وبين أداء نظيراتها من الشركات في سوق الأسهم، ووجد الباحثون أن أفضل الشركات من حيث بيئة العمل كانت أفضل من حيث النتائج مقارنة ببقية الشركات، والدليل القاطع على الأداء المتميز للمنظمات التي تتوفر على بيئة عمل صحية هو نتائج دراسة مجموعة "FTSE Russell" وهي مجموعة تم إنشاؤها سنة 1995 من قبل "الفاينانشل تايمز" وبورصة لندن للأوراق المالية، تقوم بحساب مجموعة من المؤشرات المالية، حيث قامت هذه المجموعة بمقارنة عوائد الأسهم لأفضل 100 شركة في مجال بيئة العمل، مع أكبر 3000 شركة مساهمة في أمريكا، للفترة الممتدة بين 1998 و2015، وتوصلت الدراسة إلى أن عوائد الأسهم لأفضل 100 شركة في مجال بيئة العمل، يفوق ثلاث أضعاف القيمة السوقية لأكبر 3000 شركة مساهمة في أمريكا، كما هو موضح في الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): مقارنة عوائد الأسهم للفترة 1998-2015



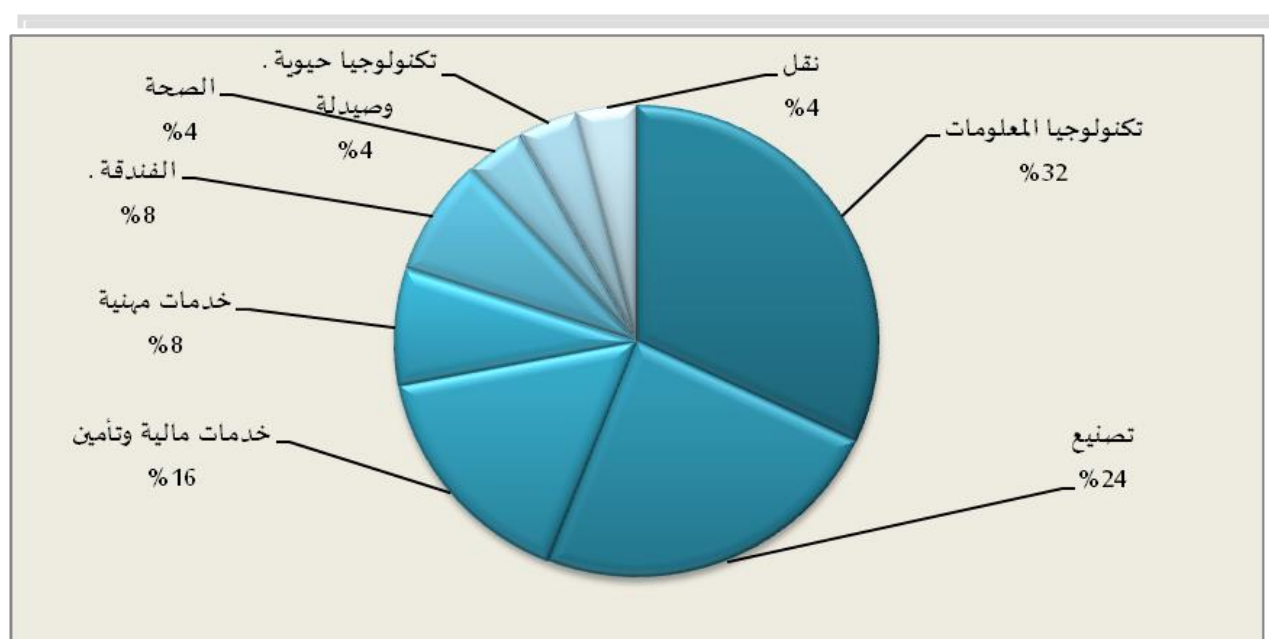
المصدر: FTSE Russel

وفي ذات السياق وفي دراسة حديثة حول علاقة الثقة الجيدة بين المدراء ومروؤسهم، تبين أن الشركات التي استثمرت في هذا الأصل غير الملموس والمتمثل في تطوير العلاقة الجيدة بين الرئيس ومروؤسيه قد أثر إيجاباً على أداء الشركات المستقبلي بنسبة كبيرة (Goenner C, 2008). وفي دراسة مستقلة لمجموعة "راسل" وجدت أن الاستثمار في الأسهم الخاصة بالشركات التي ضمن 100 شركة من حيث بيئة العمل سوف يضاعف عوائد المستثمر بحوالي ثلاث مرات (Rohman, 2016, p. 3). وفي دراسة مشابهة قام بها مجموعة من الباحثين بمقارنة العائد المالي لأفضل 100 شركة هندية من حيث بيئة العمل، والعائد المالي لمتوسط الصناعة، فتم التوصل إلى أن معدل العائد على الدخل الصافي (RONW) للشركات المصنفة ضمن أفضل 100 شركة هندية يفوق مثيلاتها على مستوى متوسط الصناعة بـ 73% (Joshi, Shukla, & Malhotra, 2019). كما أثبتت العديد من الدراسات والتحليلات أن الشركات المدرجة في قائمة أفضل 100 شركة من حيث بيئة العمل لا تتمتع فقط باستقرار الموظفين بها بل بالأداء المتفوق مقارنة بنظيراتها في السوق (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003, pp. 965-993).

4. قراءة تحليلية في ممارسات أفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018.

لقد نشرت مجلة "فورتن" بالشراكة مع معهد "بيئة العمل السعيدة" أفضل أماكن العمل في العالم، حيث وجدت أن هذه الشركات تركز على الجانب البشري وتطور باستمرار ثقافة العمل المبنية على أساس الثقة، وأظهرت نتائج ترتيب سنة 2018 تميز بعض القطاعات وتفوقها من حيث بيئة العمل، فكان لقطاع تكنولوجيا المعلومات النصيب الأوفر يليه قطاع التصنيع، كما هو موضح في الشكل رقم (03)، ولقد احتلت شركة "SALESFORCE" الرائد في مجال تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى عالمياً لسنة 2018، والمرتبة الأولى في قائمة أفضل 100 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث بيئة العمل (Fortune, 2018).

الشكل رقم (03): توزيع القطاعات لأفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل (2018)



المصدر:

Fortune report. (2018). *These Are 2018's World's Best Workplaces*. Retrieved 5/ 5/, 2019, from <http://fortune.com/2018/10/15/worlds-best-workplaces-2018/>

ولقد تم التنافس بين 57 منظمة متعددة الجنسيات، وتم تقييم 2.7 مليون تصريح سري للموظفين بهذه الشركات الناشطة في 51 دولة وفق الأبعاد الخمسة للنموذج كما هو موضح في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (2): قائمة أفضل 25 شركة في العالم من حيث بيئة العمل لسنة 2018

الترتيب	الشركة	النشاط	البلد	عدد الموظفين	سنة التأسيس	العوائد السنوية
1	Salesforce	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	32000	1999	11.793 مليار دولار
2	Hilton	الفندقة	الو.م.أ.	165000	1919	9.140 مليار دولار
3	Mars	التصنيع	الو.م.أ.	100000	1911	غير متوفر
4	Intuit	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	8781	1983	غير متوفر
5	The Adecco Group	الخدمات المهنية	سويسرا	34000	1996	23.666 مليار دولار
6	DHL	النقل	ألمانيا	100000	1969	15 مليار دولار
7	Mercado Libre	تكنولوجيا المعلومات	الأرجنتين	6200	1999	1.398 مليون دولار
8	Cisco	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	72904	1984	49.330 مليار دولار
9	Daimler Financial Services	خدمات مالية وتأمين	ألمانيا	12297	1990	23.755 مليار أورو
10	SAS Institute Inc.	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	14328	1976	3.240 مليار دولار
11	National Instruments	تصنيع	الو.م.أ.	7412	1976	1.29 مليار دولار
12	Stryker	تصنيع	الو.م.أ.	30808	1941	12.444 مليار دولار
13	SAP SE	تكنولوجيا المعلومات	ألمانيا	93000	1972	23.460 مليار دولار
14	Hyatt Hotels Corporation	الفندقة	الو.م.أ.	100000 +	1957	4.68 مليار دولار
15	Cadence Design Systems INC	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	7250	1988	1.943 مليار دولار
16	AbbVie	تكنولوجيا حيوية وصيدلة	الو.م.أ.	30000	2013	28.2 مليار دولار
17	American Express	خدمات مالية وتأمين	الو.م.أ.	55809	1850	33.471 مليار دولار
18	SC Johnson	تصنيع	الو.م.أ.	13000	1886	10 مليار دولار

19	EY	خدمات مهنية	المملكة المتحدة	261559	1894	24.8 مليار دولار
20	Admiral Group	خدمات مالية وتأمين	المملكة المتحدة	9406	1993	1.017 مليار دولار
21	3M	تصنيع	الو.م.أ.	91584	1902	32 مليار دولار
22	Belcorp	الصحة	البيرو	7500	1968	1 مليار دولار
23	Adobe Systems	تكنولوجيا المعلومات	الو.م.أ.	19000	1982	7.3 مليار دولار
24	Natura	تصنيع	البرازيل	6329	1969	غير متوفر
25	Scotiabank	خدمات مالية وتأمين	كندا	82259	1832	27 مليار دولار

المصدر:

Great Place To Work. (2018). *World's Best Workplaces 2018*. Retrieved: 2/ 4/ 2019, from www.greatplacetowork.com/best-workplaces/worldsbest/2018

حازت شركات الولايات المتحدة الأمريكية على 15 جائزة من بين 25 جائزة في حين تحصلت الشركات الأوروبية على 5 جوائز ، والباقي كانت من نصيب دول أمريكا اللاتينية وكندا، فلقد سجل مؤشر الثقة لسنة 2018 نسبة 84 % وهي نسبة جد معتبرة، وتدل على الثقافة القوية التي تتمتع بها الشركات الحائزة على الجوائز من حيث بيئة العمل، حيث نجد أن الموظفين يشعرون باحترام الإدارة لهم، وتم تقييم مستويات الدعم والتعاون والرعاية التي يحظون بها من خلال تعامل الإدارة معهم بنسبة 83%، كما أن الموظفين في هذه الشركات التي تتميز ببيئة عمل جيدة يرون أن إدارة شركاتهم صادقة وتتواصل معهم بشكل جيد، إضافة إلى كفاءتها وقدرتها على التنسيق والإشراف الجيد والمرافقة والوفاء بوعودها؛ حيث تم تقييم بعد المصادقية لهذه الشركات بنسبة 83%، بالإضافة إلى إحساس الموظفين وإدراكهم لعدالة الإدارة في معاملتها للموظفين وتجنبها للمحاباة والتمييز العرقي، إذ تم تقييم بعد العدالة وتحصل بذلك على درجة عالية تقدر بنسبة 82%، وعلى هذا الأساس وبتكاتف وتوافر هذه الدعائم الثلاث تولدت ثقة عالية لدى الموظفين، مما نتج عنه درجات ومستويات عالية من الفخر والتضامن داخل هذه الشركات. فنجد أن الموظفين يثقون بقوة في إدارة الشركات التي يعملون بها، والأبعاد الخمسة للنموذج الموضحة في الشكل رقم (05) تبين نتائج إجابات الموظفين في بيئة العمل بالشركات التي يعملون بها.

1.4 تحليل نتائج الاستطلاع.

سنحاول في هذا العنصر مسح آراء الموظفين لأفضل 25 منظمة في العالم من حيث بيئة العمل السعيدة، لنجد القاسم المشترك أو أهم الخصائص التي يراها الموظفون. حيث سنعتمد في هذه الدراسة على الاستقصاء الموجه للموظفين والذي يحتوي على 64 سؤالاً (نستثني من ذلك السبع أسئلة الديموغرافية) وعليه يصبح لدينا 57 سؤالاً موزعاً حول الأبعاد الخمسة للنموذج، حيث سنقوم بإحصاء إجابات الموظفين التي حازت على أعلى النسب من حيث القبول لكل شركة، ثم نرتبها تباعاً لنتعرف على آراء وسلوكات وتوقعات الموظفين، وما هي الأشياء التي جعلتهم يشعرون بالثقة والفخر، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر بمثابة تغذية عكسية نعرف من خلالها احتياجات وآراء الموظفين لنحدد الرهانات الحقيقية للمدراء، والتي كانت كالتالي (Great Place to Work®, 2018) :

- 95 % من الأفراد يرون أن هذه الشركات تتعامل بإنصاف معهم وتتجنب التمييز العرقي.
- 93% من الموظفين يرون أن هذه الشركات تتعامل بعدالة، ولا تفرق بين الذكور والإناث في العمل.
- 92 % من الموظفين يشعرون بالترحيب والاستقبال عند انضمامهم لهذه الشركات.
- 92 % من الموظفين فخورين بانتمائهم وعملهم ضمن هذه الشركات، ومستعدون لإخبار الآخرين بهذا الشعور، كون شركتهم قادرة على تلبية احتياجات العملاء والتزامها بخدمة المجتمع.
- 92 % من الموظفين يرون أن إدارة شركاتهم تهتم بأحوالهم الشخصية من خلال توفير بيئة مهنية صحية وسالمة.
- 90 % من الموظفين يجدون أن ممارسات الإدارة اليومية تتميز بالصدق والموثوقية والأخلاقية.

- 90 % من الموظفين يرون أن بيئة العمل في شركتهم بيئة مضيافة يسودها الود والترحاب والتضامن والتعاون.
 - 90 % من الموظفين يشعرون بالرضا عن الطرق التي تساهم بها شركتهم في خدمة المجتمع، فهم يشعرون بالفخر للانتماء لهذه الشركة.
 - 90 % من الموظفين يرون أن المسؤولين يتعاملون معهم بشكل لائق، بغض النظر عن سنهم، فهم يشعرون بإنصاف وعدالة الإدارة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن أهم ما يميّز هذه الشركات الرائدة هو امتلاكها لثقافة قوية مبنية على الإنصاف وحسن الضيافة والنزاهة في ممارساتها مع موظفيها بالإضافة إلى خدمة المجتمعات التي تنشط بها.

5. خاتمة:

تسعى المنظمات الرائدة جاهدة إلى توجيه وتوحيد جهود العاملين مع أهدافها وتطلعاتها وبناء الثقة لديهم وتعزيز الدوافع نحو تحسين الجودة والابتكار، انطلاقاً من توفير بيئة صالحة للعمل تشع بالثقة تكون مصدر إلهام وإبداع ، يحسّ فيها كل فرد أن له قيمة وتأثيراً، ولقد أثبتت الدراسات أن أهم ما تتمتع به المنظمات التي تتوفر على بيئة عمل سعيدة هو زيادة معدلات الابتكار لديها، وارتفاع معدل رضا العملاء والالتزام الكبير لدى الموظفين والمرونة في عملية التسيير، بالإضافة إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين بالنصف مقارنة بالمتوسط العام للصناعة، وأن أهم ما يميز هذه الشركات الرائدة هو امتلاكها لثقافة قوية مبنية على العدل والاحترام الإنصاف وحسن الضيافة والنزاهة في ممارساتها مع موظفيها بالإضافة إلى خدمة المجتمعات التي تنشط بها، وتعاملها بصدق واحترام مع موظفيها وتواصلها بشكل جيد، فهي تتجنب لوم العاملين وتبتعد كل البعد عن النقد والصراعات والسخرية، وتتفادى التمييز وتطوّرهم وتهتم بأحوالهم الشخصية وتستمتع لأرائهم ومقترحاتهم، وتشاركهم الأرباح من خلال التوزيع العادل، كل هذه الممارسات بهذه الشركات الرائدة ساعدت الموظفين على التركيز في عملهم وسمحت بتنمية مهاراتهم والرفع من طاقتهم وتطويرهم، وإلهام المبدعين منهم وتحريرهم لتقديم الأفضل، وولدت شعوراً بالفخر للانتماء لهذه المنظمة وعززت من شعورهم بالولاء لها، وأنشأت تلاحماً وتعاضداً بين الموظفين تجلّت آثاره في العمل ضمن روح الفريق وتقديم العاملين أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي يمكن القول أن مكان العمل الذي لا يتوفر على مجموعة هذه الخصائص سالفه الذكر - من احترام وعدالة ومصداقية - قد يحوّل مكان العمل إلى مكان أشبه بالسجن، قضبان وأسواره الأجور والمكافآت والقوانين. وعليه فإنه يمكن القول أن المدير الناجح هو ذلك القائد الملهم الذي يدفع الموظفين لتقديم أحسن ما لديهم لصالح المنظمة، ويشجّعهم ويثمن مجهوداتهم، ويهتم بأحوالهم ويرافقهم في مواجهة الصعوبات، ويستمتع لمقترحاتهم ويجعل من مكان العمل فضاء يشع بالثقة المتبادلة ومصدراً للإلهام والإبداع، الذي هو أساس التفوق والتميّز في منظمات الأعمال الحديثة.

6. قائمة المراجع:

- Burchell, M., & Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burton, R., DeSanctis, G., & Obel, B. (2011). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Uk: Cambridge University Press.
- Citeau, J. (2002). *Gestion des Ressources Humaines* (éd. 4). paris: Dalloz.
- Fortune report. (2018). *These Are 2018's World's Best Workplaces*. Retrieved 5 5, 2019, from <http://fortune.com/2018/10/15/worlds-best-workplaces-2018/>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). *Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance*. *Personnel Psychology* , 56 (4).
- Gamage, D., & Pang, N. (2003). *Leadership and Management in Education :Developing Essential Skills and Competenceies*. Hong Kong: Chinese University Press.

- Goenner C. (2008). *Investing in fortune's 100 best companies to work for in America*. *Journal of Economics* , 34 (1).
- Gouiran, M. (2010). *Construire l'entreprise de demain*. Paris: Afnor.
- Great Place to Work ®. (2018). *Special report World's Best Workplaces 2018*. Retrieved 4 13, 2019, from <https://www.greatplacetowork.ca/fr/press-releases-2/14-resources/reports/588-special-report-world-s-best-workplaces-2018>
- Great Place To Work. (2018). *World's Best Workplaces 2018*. Retrieved 2 4, 2019, from www.greatplacetowork.com/best-workplaces/worldsbest/2018
- Joshi, A., Shukla, S., & Malhotra, M. (2019). *A Comparison of Financial Performance of Listed Great Place to Work Organizations against Industry Average*. *International Journal of Management Studies* , 6(1).
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality industry* . New York: Nova Science Publishers.
- Lyman, A. (2012). *The Trustworthy Leader: Leveraging the Power of Trust to Transform Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rohman, J. (2016). *the business case for a high-trust culture*. Retrieved 4/ 8/, 2018, from Great Place to Work: www.greatplacetowork.ca/en/business-case/the-business-case-for-a-high-trust-culture-report
- van Marrewijk, M. (2004). *The Social Dimension of Organizations Recent experiences with Great Place to Work® assessment practices* . *Journal of Business Ethics* , 55 (2).