

## مدراء السعادة في البيئة الوظيفية: توجه مستحدث لإرساء نظام اليقظة الاجتماعية في منظمات الأعمال – شركة غوغل GOOGLE نموذجاً-

### Chief Happiness Officers at work place: A new trend to establish a social vigilance system in business organizations-GOOGLE as a model- صونية بتغة

جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، sonia.betgha@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/06/20 تاريخ القبول: 2022/07/11 تاريخ النشر: 2022/09/01

#### Abstract

#### Abstract:

The institutional excellence industry is no longer satisfied with the traditional methods of achieving it by business organizations, especially the giant ones, and the search for modern managerial practices has become a strategic imperative that must be relied upon by decision makers in the organizations. Perhaps one of the most important of these practices is the design of new jobs concerned with the most important resource, which is the human resource, whose mission is to work hard to reach the achievement of what is called organizational happiness.

Therefore, this study comes to focus on the first and main official responsible for achieving organizational happiness, which is the chief happiness officer as a tool for monitoring and following up the social climate.

The study reached the most important result, which is that the chief happiness officer can be considered a key and an essential condition for the success of the social vigilance system in the organization.

**Keywords** human resources, organizational happiness, chief happiness officer, social vigilance, Google.

**JEL classification** :O15,M54, M59,D80

#### مستخلص:

صناعة التميز المؤسسي لم يعد يكتفي بالأساليب التقليدية لتحقيقه من قبل منظمات الأعمال لاسيما العملاقة منها، وأصبح البحث عن الممارسات الادارية الحديثة حتمية استراتيجية وجب الاعتماد عليها من قبل متخذي القرار في المنظمات. ولعل من أهم هذه الممارسات تصميم وظائف جديدة تعنى بأهم مورد ألا وهو المورد البشري، مهمتها العمل الجاد للوصول الى تحقيق ما يسمى السعادة التنظيمية.

لذلك تأتي هذه الدراسة للتركيز على المسؤول الأول والرئيسي لتحقيق السعادة التنظيمية، ألا وهو مدير السعادة باعتباره أداة لمراقبة ومتابعة المناخ الاجتماعي، وهنا أخذت شركة غوغل كنموذج متميز في تكريس ثقافة السعادة التنظيمية بالاعتماد على مهام وجدارات مدير السعادة لها.

وتوصلت الدراسة الى أهم نتيجة وهي أن مدير السعادة يمكن اعتباره مفتاحا وشرطا جوهريا لنجاح نظام اليقظة الاجتماعية بالمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، السعادة التنظيمية، مدير السعادة، اليقظة الاجتماعية، شركة غوغل.

**تصنيفات JEL** :D80.M59.M54.O15



## مقدمة

السعادة التنظيمية صحيح هو مصطلح حديث أكاديمياً، لكن كمفهوم اداري هو امتداد حقيقي لدرجة فاعلية نظام الاتصالات الادارية في منظمات الاعمال، فالسعادة التنظيمية أصبحت مؤشراً من المؤشرات الايجابية للصحة الاجتماعية للعاملين بالمنظمة، الذي يدل على درجة اهتمام الادارة بطاقتها البشرية، مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، فالاهتمام دليل على الاحترام الذي بدوره يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

كما أن السعادة التنظيمية تساهم بشكل كبير في خلق بيئة وظيفية أهم ما يميزها الابداع والابتكار وتنمية المهارات القيادية لدى الموارد البشرية، فيصبح العامل بذلك أكثر مبادرة في اتخاذ القرارات لاسيما الاستثنائية منها، والتي تستدعي مجازفة في صنعها في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة في نفس الوقت.

ويأتي الدور الجوهري للقادة والمسؤولين في منظمات الاعمال في تطبيق مبادئ وسياسات السعادة التنظيمية، ومدير السعادة هو المسؤول الاول في نشر ثقافة اتصالية فعالة بين الادارة والموارد البشرية في مختلف الاتجاهات، من خلال تعزيز قيم الادارة بالتجوال التي تركز على ضرورة التفاعل الايجابي بين الرئيس والمرؤوس، وتكريس روح الحوار، وتقدير وتثمين الجهود والافكار المبدعة.

ولعل مدير السعادة كوظيفة حديثة في منظمات الاعمال، يكثر الجدل حولها لتعذر التحديد الدقيق لمحتواها من حيث المهام والمسؤوليات وكذا الكفاءات المطلوبة في شاغها، وقد يرجع ذلك الى تشابك وتداخل مجموعة من العلوم والتخصصات الادارية من أهمها إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات المهنية، علم النفس الايجابي، الفلسفة وغيرها من التخصصات والمجالات المعرفية.

لكن من جانب آخر تطرح مجموعة من الانشغالات التي لها علاقة أكثر بالوظيفة في حد ذاتها، ودواعي تنافس كبرى الشركات العالمية إلى تبني ما يسمى استراتيجية السعادة التنظيمية، وعلاقتها بتطوير وتحسين بيئة تنظيمية حاضنة للموارد البشرية واهتماماتهم، ومن هنا تطرح الاشكالية في صورة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم مدير السعادة في بناء وتطبيق نظام لليقظة الاجتماعية بالتطبيق على شركة غوغل؟

التساؤل الرئيسي السابق يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تحتاج حقيقة منظمات الاعمال إلى توظيف مدير للسعادة لديها؟
- هل يمكن لمدير السعادة أن يكون بديلا لمدير الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟
- ما هي أساليب مدير السعادة في صناعة بيئة وظيفية محفزة لتحسين أداء الموارد البشرية؟

محاولة الاجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية سابقة الذكر، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل الظواهر الإدارية المذكورة في الدراسة، من خلال التحليل والتعمق في مفاهيمها مستخدمين في ذلك مجموعة من الدراسات السابقة والمراجع المختلفة في موضوع السعادة التنظيمية، اليقظة الاجتماعية ومدير السعادة. بالإضافة إلى تناول نموذج للسعادة التنظيمية والمتمثل في الشركة العملاقة غوغل Google، من خلال عرض تجربتها الرائدة والأولى عالميا في توظيف أول مدير للسعادة.

وتجدر الاشارة ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة عند تطرقها لتحليل طبيعة العلاقة بين مدير السعادة ونظام اليقظة الاجتماعية، فبعد الاطلاع على مجموعة من أهم الدراسات والابحاث الأكاديمية حول السعادة التنظيمية، لم نجد دراسة تناولت اليقظة الاجتماعية والتي تعتبر بدورها من المفاهيم الحديثة وقلة الدراسات بها.

أما أهم الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تبيان أن السعادة التنظيمية لها دور محوري في تميز المنظمات، ولا يتأتى هذا التميز الا من خلال مدير السعادة، بالإضافة الى هدف اخر وهو توضيح العلاقة بين مدير السعادة في مكان العمل واليقظة الاجتماعية كنظام معلوماتي يركز على المعلومات الاجتماعية.

أما أهمية موضوع الدراسة فتبرز في الدور الذي تلعبه السعادة التنظيمية ومدير السعادة في توفير حزمة من الخدمات التي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، والعمل على تصميم مسارات وظيفية تشجع الاداء المتميز للموارد البشرية.

## 1. السعادة التنظيمية: قراءة في أهم المساهمات الأكاديمية

### 1.1. المفهوم

الحديث عن السعادة التنظيمية ليس بالأمر الهين لاسيما فيما يتعلق بالمصطلح في حد ذاته، فلقد تعددت المصطلحات التي تشير الى السعادة فنجد السعادة الوظيفية، السعادة في البيئة الوظيفية، السعادة في مكان العمل وغيرها الكثير، لكن بعد مراجعة الأدبيات المرتبطة

بموضوع الدراسة وجدنا أن المصطلح الأكثر شمولية هو السعادة التنظيمية كونها لا تركز على سعادة العامل فقط بل تعنى أيضا بالسعادة الأكثر شمولية التي تضم المنظمة ككل، ولهذا الى غاية آخر الدراسة سوف يتم اعتماد مفهوم السعادة التنظيمية للتعبير المتكامل عن سعادة الموارد البشرية والمنظمة في آن واحد.

فالسعادة التنظيمية كمفهوم ليست بالاهتمام الجديد لاسيما في الدراسات النفسية والفلسفية والتي بدأت جذورها منذ أكثر من 2500 سنة في الصين، الهند واليونان. (Tasnim, 2016, p. 62)

وتداخل العلوم والتخصصات في تحديد مفهوم السعادة التنظيمية من وجهة نظر تنظيمية نلاحظ غياب البحث عن الاطار المفاهيمي لمفهوم السعادة التنظيمية، والذي يعتبر من أهم الجوانب التي وجب التركيز عليها. ولعل السبب الرئيسي في صعوبة تناول هذا الموضوع على مستوى المنظمات هو الحاجة الى معالجته من عدة جوانب او وجهات نظر او حتى الاعتماد على المقاربة التنظيمية. (Tasnim, 2016, p. 62)

فحسب GAVIN وMASON السعادة التنظيمية ليست الحصول فقط على المال بل هو الشعور الجيد الناتج عن العمل، الذي يعتبر المصدر الرئيسي لسعادة الافراد وهذا يتضح أكثر في المجتمع الامريكي الذين يقضون أوقاتا طويلة في العمل، ويتفوقون في ذلك عن أمثالهم في دول أخرى كالمملكة المتحدة، وألمانيا، وحسب الاحصائيات فان 25 مليون عامل أمريكي من مجموع 130.5 مليون عامل يعملون أكثر من 49 ساعة في الاسبوع. (GAVIN & MASON, 2005, p. 379)

أما حسب النموذج الأوروبي فان السعادة في مكان العمل تتمحور حول أربعة أبعاد أساسية: العلاقة الايجابية مع الزملاء، العلاقة الايجابية مع المدير، العلاقة الايجابية مع الاوقات الاجتماعية، والعلاقة الايجابية مع البيئة المادية للعمل. (BIETRY & CREUSIER, 2015, p. 11)

ولهذا نجد ان السعادة التنظيمية كمفهوم اداري يعتبر من المفاهيم الأقل دراسة في الظواهر التنظيمية والمعقدة في نفس الوقت، وهذا راجع الى السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية والتي تعنى بالرضا الوظيفي للعامل بوجه عام، والذي تمت دراسته أكاديميا من خلال أعمال ومساهمات كبار المنظرين في الإدارة امثال: Mary Parker FOLLET, Chester BARNARD, وElton MAYO والذي يمكن القول أن مفهوم السعادة التنظيمية مرتبط لديهم بالرضا الوظيفي، وهنا تظهر الولايات المتحدة الامريكية اولى المحطات التي عالجت السعادة التنظيمية

من كون العمل ينظر اليه بشكل ايجابي وله قيمة محورية لديهم. (TANQUEREL & CONDOR, 2020, p. 5). كما أن السعادة التنظيمية تعتبر قرارا شخصيا يتخذه الفرد حين يشعر برابطة قوية تجاه المنظمة التي يعمل بها، وحالة من الاندماج الفكري والعاطفي ويعتبر نفسه ملزما بنجاحها، ويتخذ الموظف هذا الموقف في ضوء سياسات المنظمة وممارستها ومعاملتها لموظفيها، فكلما حرصت المنظمة على سعادة موظفيها، ازدادت حماسهم في العمل، وطور طاقاتهم الايجابية، مما يؤدي الى رفع الانتاجية وزيادة الارباح والولاء، وزيادة مستوى رضا العاملين. (مانع وبوهراوة، 2021، صفحة 333)

والسعادة التنظيمية يمكن النظر اليها على أنها حالة نفسية ايجابية ناتجة عن العلاقة الجيدة مع الاخرين، مع الذات، مع الوقت ومع البيئة التنظيمية. (BIETRY & CREUSIER, 2015, p. 7). والشعور بالسعادة يعتبر أساسيا في التجربة الانسانية (FISHER, 2010, p. 384)، ومع بروز علم النفس الايجابي في نهاية التسعينيات، حيث أصبح مفهوم السعادة التنظيمية من المفاهيم الايجابية في علم النفس والذي عرف على أنه تجربة أو توظيف نفسي أمثل، ولقد عرفها ارسطو من منظورين: منظور hedonic السعادة هي نتائج درجة التجربة الفردية للمتعة اتجاه العمل، ومنظور eudaimonic والتي تعرف على انها عيش حياة كاملة virtuous بالاعتماد على القدرات الانسانية (SENDERS, CARVALHO, & GUEDES, 2021, p. 3).

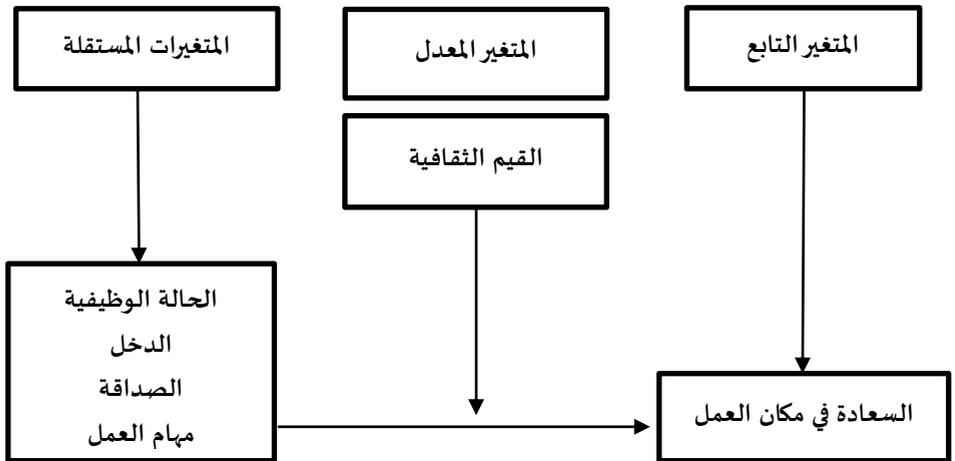
والتعرض بالدراسة والتحليل لمفهوم السعادة التنظيمية لم يكن ضمن اهتمامات المفكرين والاداريين، كونهم ركزوا على جانب يمكن القول أنه يمثل السعادة وهو الرضا الوظيفي، لكن كل هذه الممارسات الايجابية تعتبر أن التصرف الجيد، التصور الايجابي، التجربة المريحة، المشاعر الايجابية. (FISHER, 2010, p. 385). وفي هذا الصدد يقر البعض أن المنظمة السعيدة هي التي توفر المعلومات لعاملها، وتعمل في ظل فرق العمل، وهناك ثقة عالية من قبل العاملين في الإدارة وفيما يقومون به من أعمال. (ليفة و الطحان، 2021، صفحة 214)

من التعريفات السابقة تتضح لدينا صعوبة التوصل الى الاتفاق حول تعريف واحد للسعادة التنظيمية أو السعادة في مكان العمل، لكن تتفق جميعها حول النتائج المحققة بعد تطبيق هذا النوع المستحدث من الممارسات الادارية والتي تتمثل في تحسين وتطوير اداء الموارد البشرية من خلال التركيز على ما يهم الفرد من توفير بيئة وظيفية ايجابية مريحة تساعد على تفجير الطاقات والمواهب، لأداء وظيفي أكثر انتاجية كون المنظمة تساهم بشكل مباشر في اسعاده مهنيا، وهنا نشير الى أن سعادة الفرد لوحده غير كافية بل يجب أن تشمل جميع مكونات المنظمة للوصول الى ما يسمى بتحقيق السعادة التنظيمية.

## 2.1. العوامل المؤثرة على السعادة التنظيمية

ما الذي يجعل الافراد سعداء في البيئة الوظيفية؟ تتأثر عملية تحقيق السعادة التنظيمية بالعديد من العوامل، ولقد جاءت البحوث والدراسات في هذا الصدد متعددة في تحديد ما الذي يجعل العامل سعيداً في المنظمة؟ وهنا سوف يتم التطرق الى أهمها. فحسب دراسة Phathara-On وزميلها فان العوامل المؤثرة على السعادة التنظيمية يمكن ترجمتها في النموذج التالي: (WESARAT, SHARIF, & ABDUL MAJID, 2015, p. 80)

الشكل رقم (01): الاطار المفاهيمي للسعادة التنظيمية



المصدر: (WESARAT, SHARIF, & ABDUL MAJID, 2015, p. 80)

فحسب الدراسة السابقة فإن أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في تحقيق السعادة التنظيمية تتمثل في: المستوى الوظيفي، الدخل، الصداقة ومهام العمل. وسيتم تناول كل عامل باختصار. (WESARAT, SHARIF, & ABDUL MAJID, 2015, pp. 80-81)

### ■ الحالة الوظيفية

تشير الحالة الوظيفية الى الوضعية التي يوجد بها الفرد في المنظمة، وهنا ذكرت الدراسة حالات للحالة الوظيفية فالعمل الدائم يشعر الفرد بالسعادة في مكان العمل عكس ما اذا كان العمل بدوام مؤقت، وهذا راجع الى ان الفرد يسعى دائماً الى تحقيق ما يسمى بالأمان الوظيفي، فالخوف من فقدان الوظيفة يؤثر بشكل كبير على تحقيق السعادة في مكان العمل لاسيما للأفراد الذين يعيشون ظروفًا اجتماعية صعبة.

### ■ الدخل

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة قوية بين الدخل (الراتب) وتحقيق السعادة في مكان العمل، لكون العاملين الذي يتقاضون أجورا مرتفعة لديهم فرص اكبر في الحصول على ما يريدونه، لكن ركزت الدراسة كذلك على الاجور المرتفعة المحصل عليها نظير اداء مهام لوقت أطول وهنا يمكن ان تؤثر سلبا على الشعور الايجابي لدى الافراد ذوي الاجور المرتفعة، وبالتالي على درجة او مستوى تحقيق السعادة في مكان العمل. بالإضافة إلى عامل آخر وهو مقارنة الافراد أجورهم بغيرهم خاصة إذا لم تتحقق العدالة والمساواة في أنظمة الأجور والحوافز.

### ■ الصداقة

يعبر الافراد عن الصداقة من خلال المشاعر والسلوكيات، وهي تشير عن العلاقة التي تبني بين الفرد وزملائه، بين الفرد والجماعات، وبين الفرد ورؤسائه، وهي كلها اذا كانت ايجابية تؤثر ايجابا على الانتاجية وعلى مستوى أدائهم لمهامهم وبالتالي علاقتهم بوظائفهم.

### ■ مهام العمل

لكل فرد مستويات مختلفة من السعادة في العمل بالنظر الى الاعمال التي يقومون بها. فيصبح العامل سعيدا اذا قام بأداء المهام او واجبات معينة من وظيفته. وهنا يأتي دور الرؤساء في البحث عن الاسباب التي تجعل العامل لا يشعر بالسعادة بأداء مهام اخرى وبالتالي البحث عن الحلول.

### ■ القيم الثقافية

خصوصية هذا العامل تبرز حسب الدراسة إلى أن أثر العوامل السابقة الذكر (الحالة الوظيفية، الدخل، الصداقة، ومهام العمل) ليس لها نفس التأثير على تحقيق السعادة في مكان العمل، وهذا راجع إلى اختلاف الثقافات حسب كل مجتمع الثقافة المميزة له. فالمجتمعات الغربية مثلا تركز أكثر على الفردية في التفكير، أين تقدير الذات والسعي نحو تحقيق الاهداف الفردية يمثل السمة السائدة في هذه المجتمعات، وبالتالي السعادة في مكان العمل يعتمد بشكل أكبر على العوامل الشخصية للفرد. بينما المجتمعات الشرقية تركز أكثر القيم الجماعية، وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف الجماعية هو أكثر أهمية من الاهداف الفردية، التي يمكن أن تشكل تهديدا لتجانس المجموعات والفرق في المنظمة.

دراسة أخرى حول العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحقيق السعادة في مكان العمل دراسة (Januwarsono, 2015, p. 16) والذي حدد مجموعة من العوامل المؤثرة والمتمثلة في: (Januwarsono, 2015, pp. 11-12)

- أداء الفرد: وحسب الدراسة السابقة فإن أداء الفرد يؤثر على الوصول الى السعادة في مكان العمل من خلال الكفاءات التي يتميز بها التي تجعله أكثر قابلية للبحث عن الظروف الايجابية.
- الثقافة التنظيمية: وهنا يتم التركيز على درجة التجانس التي توصلت اليه المنظمة في بيئة العمل والتي تشير الى تناغم القيم المشتركة بين الافراد وادارة المنظمة، وبالتالي بناء الشعور الايجابي لدى الافراد.
- الثقة التنظيمية: تعتبر الثقة التنظيمية من أكثر المفاهيم الادارية تعقيدا كونها مرتبطة بالعديد من العوامل، وهي تعبر حقيقة على التوقعات الايجابية التي تربط بين الافراد، والتي تظهر من خلال اتخاذ القرارات العادلة، تجانس الجماعات، وسلوك الافراد. وهنا توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الثقة التنظيمية لا يتأتى إلا من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي لكل من الفرد والمنظمة معا.
- الرضا الوظيفي: من خلال العدالة في نظم الترقيات.
- السلوك القيادي: الثقة في القائد.
- الخصائص الفردية: أهمية العمل لدى الأفراد.

بدورها TASNIM اشارت إلى مجموعة من العوامل المؤثرة على تحقيق السعادة في مكان العمل وهي ممثلة في التالي:(Tasnim, 2016) : الرضا الوظيفي، الارتباط بالعمل، أمان بيئة العمل، الحرية، المكانة الاجتماعية، ادارة التوتر، وتوافق العمل مع الحياة العائلية.

عوامل اخرى توصلت اليها دراسة Fitriah RAHMI والتي لخصتها في مجموعة من العوامل التي تضم الجانب التنظيمي، الجانب الاجتماعي، والجانب الشخصي للفرد. فيما يتعلق الجانب التنظيمي فهو يضم الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، خصائص الوظيفة، التغذية العكسية الايجابية، الدخل وفرص التمكين. الجانب الاجتماعي يتعلق أكثر حسبا بالمكانة الاجتماعية، العلاقة مع الآخرين، والصداقة. في حين العوامل الشخصية فتتمثل في الخصائص الشخصية، تقدير الذات، الرضا الوظيفي، الثقة بالنفس، ادارة التوتر، دافعية الفرد، والالتزام الوظيفي. (RAHMI, 2015, p. 36)

في حين في دراسة لـ RAO تم التوصل إلى تصنيف العوامل المؤثرة على السعادة في مكان العمل إلى مجموعتين؛ مجموعة العوامل الخارجية، مجموعة العوامل الداخلية، والحياة العملية. (RAO, LAKSHMI, & GOSWAMI, 2017).

عوامل كثيرة تلك التي تؤثر على السعادة التنظيمية تناولتها الدراسات والابحاث المذكورة سابقا، واتفقت أغلبها على أن هناك عوامل متعلقة بالفرد في حد ذاته والتي يمكن تلخيصها في الخصائص الشخصية والنفسية التي تميزه عن فرد آخر كالثقة في النفس، الاصرار على التقدم والتطور، الالتزام الوظيفي وغيرها من العوامل الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فان العوامل الخارجية لها تأثير ملحوظ على تحقيق العامل السعيد لاسيما التنظيمية منها كأنظمة الترقيات، نظم الاجور والحوافز، أساليب القيادة الادارية وغيرها.

## 2. مدير السعادة في البيئة الوظيفية: النشأة ومحتوى الوظيفة

ظهرت في الآونة الاخيرة مجموعة من الوظائف التي توصف بالجديدة والثورية في نفس الوقت ضمن الممارسات الادارية المعاصرة، ولعل من بينها وظيفة مسؤول السعادة أو مدير السعادة Chief Happiness Officer هذه الوظيفة تربط بين ثلاث مجالات أساسية وهي: ادارة الموارد البشرية، الاتصالات الداخلية والتطوير الشخصي، ومهمته مرافقة المؤسسات والعاملين بها في تحقيق الأهداف من خلال جودة الحياة الوظيفية والعمل على إسعاد العاملين. وظيفة مدير السعادة جذورها أمريكية بامتياز ، ويرجع تصميمها إلى المهندس العامل بشركة غوغل تشانغ مانغ تان Chade Meng Tan سنة 2000. وبرزت أكثر أهمية هذه الوظيفة عندما قام بتطوير مهامها من خلال التركيز على راحة زملائه لاسيما في الازمة الاقتصادية سنة 2008، حتى لقب Jolly Good Fellow أو الزميل الخارق. من ذلك الوقت تطورت الوظيفة وانتشرت في العديد من المؤسسات في دول مختلفة، مرافقة ومواجهة التحولات المهنية. (HASSANI, 2017, p. 103)

كما أن وظيفة مدير السعادة في مكان العمل ظهرت أكثر في المؤسسات الناشئة تحت مسميات مختلفة من بينها: Feel Good Manager, Gardien du bonheur, monsieur Sourire، Directeur Well-Being وحتى Captain happiness. وهي أول من قامت بتوظيف أفراد في هذه الوظيفة. غير أن حداثة هذه الوظيفة تطرح العديد من التساؤلات لاسيما الملاحظات السلبية، فحسب البعض هي شكل من أشكال التطفل على الحياة الخاصة للأفراد، والارهاق النفسي. (CONDOR و TANQUEREL، 2020).

ليست صدفة ان تهتم الشركات العالمية بموضوع السعادة في بيئة العمل بتوفير بيئة وظيفية ذات جودة ورفاهية، فعمالقة التكنولوجيا يتنافسون على جذب المواهب والكفاءات المتميزة، وهم على استعداد للقيام بأي شيء للحصول على أفضل المطورين والمبرمجين. والسبب الثاني بالنسبة لهم أن العامل السعيد هو عامل منتج فهو استثمار من أجل انتاجية أفضل. أما السبب الاخر فحسب هذه الشركات ان الحياة الاجتماعية للعامل مرتبطة بشكل كبير بالشركة التي توطنه، فهم يريدون منه قضاء أكبر وقت ممكن في العمل، ومنا يصبح الحاجز بين الحياة الخاصة والحياة المهنية غير واضح. (GIRY, 2017)

من مهام مدير السعادة في البيئة الوظيفية جعل المؤسسة أكثر مرونة وجذبا للأجيال القادمة، اقتراح وتصميم مجموعة متنوعة وثرية من البرامج التي تجعل الفرد أكثر انتاجية وراحة في بيئة عمله، بالإضافة الى تحسين فضاءات العمل وجعلها تتكيف مع احتياجات الفرد ومتطلبات الوظيفة. كما يقوم مدير السعادة بتنظيم ملتقيات، ندوات وورش عمل خاصة المتعلقة ببناء فرق العمل، لان العمل الجماعي يتطلب الانسجام والتناغم بين افراد المجموعات لتقليل من الصراعات خاصة الموظفين الجدد لتسهيل عملية اندماجهم في بيئة العمل الوظيفية. (PERROUD, 2017)

ويرى المؤلف والباحث في علم النفس الايجابي شاون انشور Shawn ANCHOR في كتابه The happiness advantage أن الميزة الوحيدة في الاقتصاد الحديث هي يد عاملة سعيدة، ومن مهام مدير السعادة في بيئة العمل نجد: (GRANGER, 2021)

- خلق روابط اجتماعية لتسهيل الانسجام بين أفراد فرق العمل؛
- بناء بيئة عمل ايجابية؛
- التمسك بثقافة تنظيمية ملهمة؛
- ضمان اتصالات داخلية شفافة في الاتجاهين، والسماح للأفراد بالتعبير بكل حرية؛
- التكيف مع التغيرات البيئية؛
- تفعيل العمل عن بعد؛
- ادراج خدمات تسهل حياة الافراد؛
- العمل على المحافظة على علامة المؤسسة الموظفة.

ويمكن وصف وظيفة مدير السعادة بأنها وظيفة هجينة تجدد الرؤية نحو إدارة الموارد البشرية. (VANHEE, 2016).

أفضل طريقة للوصول إلى عامل أكثر سعادة وانتاجية إذا كانت المنظمة تسمح لعمالها بالعمل بالطريقة التي يريدونها وفي المكان الذي يفضلونه، فهذا يجعلهم يشعرون بالقيمة والأهمية. (PUYBARAUD, 2018).

حسب دراسة قامت بها Career builder سنة 2019 أن 70 % من العمال المستجوبين غير راضين عن مسارههم المهني، وأن المؤسسات تركز بشكل كبير على وظيفة مدير السعادة تعد معيارا لجذب المواهب، وانه من المهم جدا التفكير في جعل هذه الوظيفة موجودة في كل مؤسسة نظرا للتحويلات التكنولوجية الحديثة، والتغيرات الاجتماعية والظروف البيئية التي لها اثر كبير على العمل في حد ذاته ومحتواه. (HEC)

هناك شيء مشترك بين جميع مدراء السعادة في بيئة العمل، جميعا لديهم قدرة فطرية في تفجير أفضل ما في الافراد، فهم المشكلات التي يمكن ان تواجه الافراد، مع اقتراح الحلول لها. (KNOWLES, 2015)

### 3. اليقظة الاجتماعية: أداة إدارية لمراقبة ومتابعة المناخ الاجتماعي

تعتبر اليقظة الاجتماعية أداة إدارية تسمح بتطوير العلاقة بين إدارة المؤسسة ومواردها البشرية من مختلف المستويات الادارية، من خلال توفير شفافية أكثر للمعلومة، الاستماع الجاد لانشغالات المورد البشري وتطلعاته، بالإضافة الى بناء سياسة حوار فعالة. فاليقظة الاجتماعية تعد نشاطا حديثا في المؤسسات الاقتصادية، الهدف منها اكتشاف وجود حالات لنزاعات محتملة أو حقيقية، مع اتخاذ القرارات الاجتماعية المناسبة بالاعتماد على معلومات مختلفة تخص الجانب البشري في المنظمات كالأجور، وقت العمل، الصحة والسلامة المهنية، التغيب، وغيرها من المعلومات التي تمثل مؤشرا على صحة المناخ الاجتماعي في المنظمات. (PICARD, 2022)

وترتبط اليقظة الاجتماعية ارتباطا وثيقا بإدارة المؤسسة لنزاعاتها التنظيمية، كون النزاع التنظيمي يعد مؤشرا لسلامة وصحة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة من خلال التعرف على حاجات ودوافع مجموع الموارد البشرية، والمحافظة على بيئة عمل محفزة لأداء أكثر فاعلية.

#### 1.3. مفهوم اليقظة الاجتماعية

اليقظة الاجتماعية تعتبر أداة مراقبة نشطة لمحيط اجتماعي محدد بهدف تفادي الآثار السلبية لتراجع الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين ومنظمتهم، بالإضافة إلى ضمان توفير إمكانيات فهم ومعالجة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النزاعات، كما

وتعد اليقظة الاجتماعية أداة ضبط اجتماعية تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة.

(CHALUS-SAUVANNET, DELATTRE, & NAGUERO, 2017)

فاليقظة الاجتماعية تركز على توجيهين أساسيين: الأول يتعلق بالمراقبة النشطة والمستمرة للمناخ الاجتماعي في المنظمة وهو ما يسمى بالملاحظة الاجتماعية، أما التوجه الثاني فيرتبط بيقظة مختلف الفاعلين ضمن التحديات الاستراتيجية وبالتالي تدخل اليقظة الاجتماعية ضمن التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. (CHALUS-SAUVANNET, 2009). ويمكن القول كذلك ان دون وجود نظام يقظة اجتماعية في المؤسسة لا يمكن ضمان نجاح الأشكال الأخرى لليقظة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، يقظة الموردن،... الخ)، لضرورة تهيئة المناخ الاجتماعي لتقبل التحولات والتغيرات المحتملة وبالتالي اليقظة الاجتماعية تعتبر دعامة وقاعدة لنجاح آليات الاستجابة لتلك التحولات.

(AUDE & CHALUS-CHAUVANNET, 2007)

### 2.3. أهمية اليقظة الاجتماعية

تكتسي اليقظة الاجتماعية أهميتها من خلال اعتبارها عملية مستمرة حول قياس مؤشرات المناخ الاجتماعي للمؤسسة، وتحليل مسببات حالات الاخطار الاجتماعية، وذلك بـ:

- خلق انسجام حقيقي بين المسير والمرؤوسين؛
  - ضمان معرفة وتطبيق القواعد والقوانين؛
  - ارساء نظام اتصالات اجتماعية نازلة وصاعدة.
- فاليقظة الاجتماعية تعد بجدارة أداة فعالة لإدارة الصراع التنظيمي لتمكها من:

- جعل الاتصالات مباشرة أكثر؛
- تتبع التحولات الاجتماعية؛
- استباق الاخطار النفسو-اجتماعية؛
- متابعة الادارة الاستراتيجية للمؤسسة من جانبها الاجتماعي.

### 3.3. آلية عمل اليقظة الاجتماعية

تسمح اليقظة الاجتماعية للمنظمات من اختيار الاساليب الناجعة التي تسهل الترابط التنظيمي، من خلال توفير مناخ اجتماعي صحي يساعد على التواصل الجيد بين المجموعات بالاعتماد على المعلومات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموارد البشرية.

ولهذا نجد ان نظام اليقظة الاجتماعية في المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات والتي هي معلومات ناتجة من ملاحظة تطورات ظاهرة اجتماعية معينة في المنظمة. اهم هذه المؤشرات تلك المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في المنظمة (وقت العمل، تنظيم العمل، والتكوين)، بالإضافة الى مجموعة ثانية من المؤشرات والمتعلقة بصحة وسلامة العاملين في المنظمة (الحوادث والامراض المهنية).

ومن أجل ضمان فاعلية اليقظة الاجتماعية في معالجة النزاعات التنظيمية واستبقائها، وجب توفر ما يلي: (HOUBRE, 2022)

- جمع ومعالجة المعلومات التي تشمل جميع جوانب العمل في المنظمة، الخاصة بالعاملين بها، بالإضافة الى الاخذ بعين الاعتبار النزاعات الموجودة بين الافراد او الجماعات؛
- تشخيص ومتابعة العلاقات في المنظمة؛
- التدخل في معالجة المشكلات التي تمس المناخ الاجتماعي في المنظمة.

#### 4. مدير السعادة في غوغل واليقظة الاجتماعية: تحليل طبيعة العلاقة

"العامل السعيد، عامل منتج، والعامل المنتج مريح" هي عبارة تمثل شعار كل مدير سعادة في أي منظمة، فعندما قررت شركة غوغل GOOGLE تحويل MENG TAN من مهندس للبرمجيات إلى مدير للسعادة في البيئة الوظيفية كان ذلك ايمانا منها على ثورية هذه الوظيفة من خلال النتائج الايجابية التي ساهمت في تحقيقها، والتي كانت السبب في تبني العديد من الشركات العالمية لفلسفة إدراج وظيفة مدير السعادة في البيئة الوظيفية ضمن مبادئ وقيم ثقافتها التنظيمية، وكمثال لذلك شركة Mc DONALD'S التي وظفت مدير للسعادة بعد 3 سنوات من شركة غوغل.

فحسب تقرير The careerBliss 50 Happiest companies الصادر سنة 2020 احتلت العملاقة غوغل المرتبة الاولى في الولايات المتحدة الامريكية التي حققت السعادة للعاملين بها في البيئة الوظيفية، حيث تمكنت من بناء ثقافة تنظيمية سعيدة متينة، وخلق بيئة وظيفية ايجابية من خلال برامج التكريم والتقدير، توفير فرص هامة للنمو، وتوجيه العاملين لاختيار أفضل المسارات الوظيفية التي تناسب احتياجاتهم وقدراتهم. (Businesswire, 2019). وبالرجوع الى الثقافة التنظيمية لغوغل، فتعتمد ايضا بشكل ملفت الى البيانات الكمية والكيفية للأفراد، فهي بذلك تجمع العلوم الكمية وادارة الموارد البشرية من خلال ما تسميها هي العمليات البشرية Human Operation، وليس ادارة الموارد البشرية. (Patel, 2015)

وقبل دراسة طبيعة العلاقة بين مدير السعادة في البيئة الوظيفية واليقظة الاجتماعية وجب المرور بالاستراتيجية العامة لشركة غوغل لتوفير بيئة وظيفية سعيدة. استراتيجية غوغل في توفير السعادة في البيئة الوظيفية والتي يمكن اعتبارها مهام مدير السعادة لديها يمكن تلخيصها في النقاط التالية:(Google, 2022)

■ أولوية المحافظة على صحة العاملين من خلال:

- توفير الضمان الاجتماعي للعاملين بالشركة وأسرههم؛
  - المساعدة الاجتماعية للموظفين من خلال تصميم برامج الصحة العقلية والنفسية؛
  - تصميم مكان العمل بطريقة تناسب الجاني الفيزيولوجي والنفسي للعامل؛
  - توفير مراكز للراحة والاستجمام في مكان العمل؛
  - الاستفادة من التطبيقات الالكترونية الصحية الخاصة بغوغل.
- توفير الراحة المالية من خلال نظم أجور وحوافز محفزة:
- تصميم نظم أجور وحوافز تنافسية؛
  - تحيين نظم الأجور والحوافز سنوياً؛
  - تصميم برامج تقاعد مريحة.
- العمل على ممارسة المرونة الوظيفية من خلال:
- الاستفادة من أنواع مختلفة من العطل؛
  - الاعتماد على العمل الهجين، يومان عمل في المنزل في كل أسبوع؛
  - توفير فرص للعمل عن بعد؛
  - أربعة اسابيع في السنة " العمل من أي مكان"؛
  - خيارات واسعة لمشاركة المهام مع الزملاء.
- التطوير الشخصي وتنمية المهارات للعاملين:
- التعويضات التربوية؛
  - منصة رقمية للتعلم والتدريب Googler to Googler؛
  - تشجيع بناء فرق العمل والجماعات الداخلية.
- خدمات أخرى تتمثل في التالي:

- فضاءات عمل مريحة ومتميزة؛
- توفير تكنولوجيات عالية الدقة للإنترنت والهاتف النقال مع دفع فواتيرهما؛
- فضاء خاص للإطعام والوجبات الخفيفة؛
- مراكز للرياضة مع توفير برامج رياضية في منازل العاملين؛
- برمجة برامج فنية مختلفة TALKS@GOOGLE .

الهدف من ذكر الخطوط العريضة لاستراتيجية غوغل لتكريس السعادة في البيئة الوظيفية، هو تحديد المسؤول الاول لتطبيق هذه الاستراتيجية وجعلها مفهومة لدى العاملين، وهنا مدير السعادة في البيئة الوظيفية لدى الشركة يرجع له الفضل للاسهام بشكل مباشر في تطبيق تلك المبادئ على أرض الواقع.

وهنا نطرح السؤال التالي: ما الذي يميز مدير السعادة في غوغل حتى يصبح نموذجا ناجحا لهذه الوظيفة؟ الاجابة عن هذا السؤال تقودنا إلى تأكيد أنه أولا لا يوجد نموذج واحد لمدير السعادة في البيئة الوظيفية، ولأن مدراء السعادة يختلفون من حيث الكفاءات، المهارات، والرؤية الاستراتيجية التي يسعون إلى تكريسها أثناء أداء مهامهم، كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في كل منظمة تجعل مدراء السعادة يتميزون عن بعضهم البعض.

ثانيا تجدر الاشارة إلى أن شركة غوغل تحتل المرتبة الاولى عالميا فيما يسمى توفير جودة الحياة الوظيفية، وليست السعادة في البيئة الوظيفية توفير الجانب المادي للراحة فقط، لكن الاهم حسبا هو التركيز على الفرص المهنية، تقدير الانجازات، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تشجع العمل الخلاق والمبدع للعامل، وهذا هو أساس تعزيز الثقة بينها وبين عمالها، ومنحهم الاستقلالية والتمكين في انجاز المهام.

أما عن العلاقة التي تربط بين مدير السعادة في البيئة الوظيفية واليقظة الاجتماعية فيمكن معالجتها من خلال التالي.

#### 1.4. مدير السعادة كفاعل معلوماتي استراتيجي

فيما سبق تمت دراسة اليقظة الاجتماعية والتي أهم ما تعتمد عليه هي المعلومات، ولاسيما ما يسمى بإشارات الانذار التي تستبق أو تنذر باحتمال ظهور مشكلة اجتماعية، لذلك مسؤولية تأسيس نظام يقظة اجتماعية تقع على عاتق مدير السعادة، لأنه يساهم في تعزيز دوره في الوقاية من الاخطار الاجتماعية ومعالجتها بالأسلوب المناسب اذا وقعت. وهذه الخطوة حسب ما نعتقد تعد الأهم كون مدير السعادة من مهامه الأساسية التقاط الاشارات أو استباق الأحداث من خلال مؤشرات يقوم بدراستها كمعدل الغيابات، معدل دوران

العمل، معدل ودرجة خطورة الحوادث المهنية، الشكاوى، التوقف عن العمل والعطل المرضية المتكررة وغير المبررة.

وعند تطبيق هذا الدور على مدير السعادة في غوغل نجده بامتياز كونه يعبر عن التوجه العام للشركة، فهي تطبق أسلوب الإدارة بالتجوال للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال مدير السعادة الذي يعد وسيطاً فعالاً لتبادل المعلومات بين العاملين بالشركة والمستويات الإدارية المختلفة.

ومن آليات تفعيل هذا الدور لدى غوغل تدريب مدراء السعادة على معرفة الاشارات والسلوكيات الاولى للأفراد الذي يحتاجون الى المساعدة لاسيما المساعدة النفسية من خلال برامج تدريبية الكترونية يخضع لها مدراء السعادة لبناء فرق عمل قوية ومنسجمة. (Kelly, 2020)

#### 2.4. مدير السعادة كمجدد للحوار الاجتماعي

فيما يتعلق بتجديد الحوار الاجتماعي والذي يمثل جانبا مهما من اليقظة الاجتماعية، مدير السعادة يعمل على انتهاج الحوار بين الاطراف المختلفة لمشكلة معينة معتمدا على مجموعة من الاساليب من اهمها تنظيم وضبط العلاقات بين العاملين ، لاسيما وان من مواصفاته العمل كوسيط لاقتراح الحلول.

كذلك الحوار الاجتماعي يعتمد على العلاقات اليومية بين مدير السعادة والموارد البشرية، وذلك من خلال الاحترام المتبادل الذي يعتبر عاملا مهما لتكريس السعادة في بيئة العمل الوظيفية كما تم التطرق اليه سابقا. بالإضافة الى شفافية المعلومات وجعلها في متناول العاملين، فهو شكل من أشكال تثمين جهودهم وتقدير لذواتهم وبالتالي الوصول الى مستوى مقبول أو افضل للسعادة في البيئة الوظيفية. لذلك مدير السعادة في البيئة الوظيفية له دور محوري في المنظمة كونه حلقة الربط بين مختلف المستويات الادارية.

#### الخلاصة

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واحد من المواضيع الهامة التي تعنى بالموارد البشري في منظمات الاعمال من حيث توفير بيئة وظيفية سعيدة، تشجع المبادرات البناءة، والتفكير الابداعي الخلاق، وهذا لا ولن يتحقق إلا بتضافر جهود مجموعة من الأطراف لعل أهمها مدير السعادة.

مدير السعادة كوظيفة أعادت النظر إلى هندسة الوظائف على مستوى إدارة الموارد البشرية، والزامية البحث عن أساليب جديدة تواكب التحولات التكنولوجية والاجتماعية

والمعرفية، فال مورد البشري لم تعد تهمة فقط أنظمة الاجور والحوافز المادية فقط، بل أصبح يبحث عن منظمات أعمال تجذبه من خلال ثقافتها التنظيمية المتميزة والاستثنائية التي تجعل منه شريكا فاعلا في تفوقها.

وما زال الوقت مبكرا في اعتقادنا على الحكم على إمكانية أن يكون مدير السعادة بديلا عن مدير الموارد البشرية، بل بإمكانه أن يكون مساعدا أو مكملا لأدوار ومهام اضافية لعل من أهمها جعل عملية خلق السعادة التنظيمية استراتيجية عامة في المنظمة يسعى الجميع الى تطبيقها.

من أهم النتائج المتوصل اليها يمكن ذكر التالي:

- وجود علاقة مهمة بين مهام مدير السعادة في البيئة الوظيفية وارساء نظام لليقظة الاجتماعية، من خلال ما يقوم به هذا المدير من متابعة المناخ الاجتماعي ودراسته بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاجتماعية المذكورة سابقا؛
- مدير السعادة في البيئة الوظيفية لا يركز فقط على المتابعة، بل يتخطى ذلك الى الاستباق والتنبؤ بالأخطار العقلية والنفسية والاجتماعية التي يمكن ان يواجهها الفرد أثناء ادائه لمهامه، وهذا هو جوهر اليقظة الاجتماعية عندما يتمكن مدير السعادة من التقاط اشارات الانذار؛
- مدير السعادة يمكن اعتباره قناة اتصالية متجددة، فهو يتعامل يوميا مع كم هائل من المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، لذلك يعتبر حلقة الربط بين الرئيس والمرؤوس ينقل انشغالهم، ويعمل على ايجاد الحلول لمشكلاتهم، وهو بذلك حقيقة يمثل عنصرا فاعلا ومهما لمعالجة الصراعات التنظيمية المحتملة؛
- مدير السعادة في البيئة الوظيفية في يده العديد من الأساليب والأدوات للعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، فهو يركز على الجانب المعنوي للأفراد من خلال زيادة دافعيتهم نحو العمل، من أجل رفع انتاجيتهم وبالتالي تحسين مؤشرات الاداء التنظيمي. بالإضافة الى الجانب المادي من خلال توفير بيئة عمل مريحة وملهمة آخذا بعين الاعتبار احتياجات الأفراد، واتجاهاتهم الفكرية والثقافية؛
- في الاخير، توصلنا إلى أنه لا يمكن تحقيق كل ما سبق الا بوجود ثقافة تنظيمية تشجع ذلك، لأن الوصول إلى عامل سعيد وظيفيا يحتاج الى تضافر مجموعة من الجهود، حتى الفرد مطالب بتسهيل نشر هذه الثقافة، وهنا تأتي مسألة مقاومة التغيير من

قبل الموارد البشرية في حال ما اذا ارادت منظمة ادماج استراتيجية السعادة  
التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة لها.

### قائمة المصادر والمراجع

- AUDE, A., & CHALUS-CHAUVANNET, M.-C. (2007). *Le role de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de la veille strategique en PME/PMI. Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 6-9). Montreal.
- BIETRY, F., & CREUSIER, J. (2015). le bien etre au travail: Les apports d'une etude par profils. *relations industrielles*, 70(1), 11-35.
- Businesswire. (2019, 12 4). *Despite Employee Tensions: Google Ranks #1 out of the CareerBliss 50 Happiest Companies for 2020*. Consulté le 3 17, 2022, sur Businesswire:  
<https://www.businesswire.com/news/home/20191204005292/en/Despite-Employee-Tensions-Google-Ranks-1-out-of-the-CareerBliss-50-Happiest-Companies-for-2020>
- CHALUS-SAUVANNET, M.-C. (2009). *La veille sur les ressources humaines: un outil de la mise en oeuvre du developpement durable*. Consulté le 2 24, 2022, sur HAL SHS sciences humaines et sociales: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528776/document>
- CHALUS-SAUVANNET, M.-C., DELATTRE, M., & NAGUERO, F. (2017). *les apports de la veille sociale aux ressources humaines: . management et avenir*, 5(95), 155-156.
- FISHER, C. D. (2010). *Happiness at work. International journal of management reviews*, 12, 384-412.
- GAVIN, J. H., & MASON, R. (2005). The vertuous of organization: The value of happiness in the work place. *organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- GIRY, R. (2017, 10 4). *Bonheur au travail : au bureau aussi l'enfer est pavé de bonnes intentions*. Récupéré sur HR Voice: <https://www.hr-voice.com/bien-etre-qvt/bonheur-au-travail-au-bureau-aussi-lenfer-est-pave-de-bonnes-intentions/2017/10/04/>
- Google. (2022). *Google benefits*. Consulté le 3 15, 2022, sur Google Careers: <https://careers.google.com/benefits/>
- GRANGER, R. (2021, 9 21). *directeur general du bonheur, what else?* Consulté le 1 20, 2022, sur manager-go: <http://www.manager-go.com/ressources-humaines/chief-happiness-officer.htm>
- HASSANI, N. (2017). *Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail. communication et management*, 2(14), 99-114.
- HEC. (s.d.). *Comment les chief happiness officers peuvent creer de la valeur sur le lieu de travail?* Récupéré sur HEC-EDU: <http://www.hec-edu/fr/news-room/comment-les-chiefs-happiness-officer-peuvent-creer-de-la-valeur-sur-le-lieu-de-travail>
- HOUBRE, F. (2022, 5 28). *Veille sociale: Qu'est-ce que c'est ? et quels sont les moyens de veille ?* Récupéré sur business dynamite: <https://businessdynamite.xyz/dropshipping/outils/veille-sociale/>

- Januwarsono, S. (2015). *Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work: Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi., European Journal of Business and Management*, 7(8).
- Kelly, H. (2020, 07 28). *How Google Is Training Its People Managers to Make Team Member Mental Health a Priority*. Consulté le 03 17, 2022, sur Make a difference: <https://makeadifference.media/newsletter/how-googles-managers-are-supported-to-make-team-member-mental-health-a-priority/>
- KNOWLES, V. (2015, 7 13). *If you are happy and you know it...become a chief happiness officer*. Consulté le 2 21, 2022, sur The guardian: <https://www.theguardian.com/careers/2015/jul/13/if-youre-happy-and-you-know-it-become-a-chief-happiness-officer>
- Patel, N. (2015, 08 10). *How to Copy Google's Culture of Success to Boost Employee Happiness*. Consulté le 03 17, 2022, sur Neilpatel: <https://neilpatel.com/blog/googles-culture-of-success/>
- PERROUD, M. (2017, 10 11). *A quoi servent vraiment les CHO, ces nouveaux responsables du bonheur en entreprise?* Consulté le janvier 15, 2022, sur Challenges: [https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise\\_504890](https://www.challenges.fr/emploi/management/bien-etre-au-travail-a-quoi-servent-vraiment-les-cho-ces-nouveaux-responsables-du-bonheur-en-entreprise_504890)
- PICARD, D. (2022, 5 28). *la veille sociale*. Récupéré sur les échos: <https://www.lesechos.fr/1991/05/la-veille-sociale-946976>
- PUYBARAUD, M. (2018, 2 27). *What exactly is a chief happiness officer*. Consulté le 2 8, 2022, sur hrdconnect: <http://www.hrdconnect.com/2018/02/27/exactly-chief-happiness-officer/>
- RAHMI, F. (2015). International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyberpsychology. *Happiness at Workplace*.
- RAO, G. V., LAKSHMI, V., & GOSWAMI, R. (2017, Aug). *A STUDY ON FACTORS OF WORKPLACE HAPPINESS*. *International Journal of Marketing & Financial Management*, 5(8), 27-42.
- SENDERS, G., CARVALHO, F., & GUEDES, G. (2021). *The happy level: A new approach to measure happiness at work using mixed methods*. *international journal of qualitative methods*, 20, 1-17.
- TANQUEREL, S., & CONDOR, R. (2020, juin). *Chief Happiness Officer: Quelles contributions au bien etre en entreprise? gerer et comprendre*(140).
- Tasnim, Z. (2016, july). *Happiness at workplace : Building a conceptual framework*. *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62-70.
- VANHEE, L. (2016, 10 23). *A quoi se vent les chefs du bonheur en entreprise?* Consulté le 1 19, 2022, sur capital: <http://www.capital.fr/votre-carriere/a-quoi-servent-les-chefs-du-bonheur-en-entreprise-1178045>
- WESARAT, P.-O., SHARIF, M. Y., & ABDUL MAJID, A. (2015). *A conceptual Frame work of happiness at the work place*. (c. c. education, Éd.) *Asian social science*, 11(2), 78-88.

فاطمة مانع، و زورة بوهاودة. (2021). *قياس أترأبعاد السعادة التنظيمية على تحقيق التميز التنظيمي*. تاريخ

الاسترداد 06 20، 2022، من ASJP:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/296/12/4/166400>