

العمل الانفعالي: مفهومه وأثره على الفرد والمنظمة

أ.عشوي عبد الحميد

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

جامعة الجزائر

ملخص:

من بين التّحوّلات التي لها دلالتها في حقل الدراسات التّنظيمية هو الاعتراف بأنّ عمال المنظّمات من رجال ونساء هم ممثلون عاطفيون (Emotive actors) وليسوا عمّال مكاتب عقلانيين. فقد أصبح عمّال اليوم يوصفون بأنّهم شاعريين وعاطفيين، وأنّهم أذكاء وجدانيّا. ولكون الانفعالات التي يبيدها الموظف لا تدرك كميّزات فردية فقط، وإنّما يمكن أن تنسب إلى المنظمة أيضا، فإنّ المنظمات تطالب بالعمل الانفعالي لضمان إبداء الانفعالات الايجابية، لأنها ترى بأنّ تنظيم التعبير الانفعالي سوف يرفع من المبيعات من خلال الدعم المقدّم للزبون على شكل انفعالات ايجابية مرغوبة اجتماعيّا. لكن ماذا يحدث عندما يتضمن وصف المهام المنوطة بالعامل إجبارية التعبير عن بعض الانفعالات؟

يسعى الباحث من خلال هذا المقال للإجابة عن هذا التساؤل وإثراء التّراث العلمي حول موضوع الانفعالات في العمل بالتّعريف بمفهوم العمل الانفعالي ونتائجه الإيجابية منها والسّلبية على صحّة الفرد والمنظمة على السّواء.

ABSTRACT :

In service industries, employees not only have to deliver high quality services, but must also provide these services in a particular way. Many organizations specify explicit rules to observe as part of their service performance (Hochschild, 1983), such as to “serve customers with a smile” and/or to suppress negative emotions toward the customers as part of the service performance. Consequently, employees need to regulate their emotions in order to satisfy organizational demands.

Organizational demands to regulate emotions in accordance with these rules are referred to as emotional labour (Brotheridge & Lee, 2003; Grandey, 2000, Hochschild, 1983).

Mann (1999) found that more than two-thirds of frontline communications implied emotional labor suggesting that these interactions require a strategy to regulate one's emotions. Two strategies that can be used have been discussed in prior research. These strategies are surface acting and deep acting. Both have differential and important impacts on job attitudes and wellbeing. More specifically, surface acting leads to negative outcomes such as emotional exhaustion and job dissatisfaction, whereas deep acting is not necessarily related to emotional exhaustion. On the contrary, it can lead to positive outcomes, notably job accomplishment.

The present study examines the process of emotional labor as performed by customer service employees. This research investigates some of the consequences of performing emotional labor. Overall, this study provides a valuable contribution to the Arabic literature on emotions in the workplace, and in particular it serves to clarify the how the process of emotional labor affects the service employee.

مقدمة:

تعد الانفعالات جزء مركزي من حياة العمل اليومية، ويشير أرفاي Arvey، رانز Renz، وواتسون Watson (1998) بأنه إلى وقت غير بعيد لم تكن تدرس الانفعالات في مجال العمل بشكل معمق لسببين رئيسيين، أولاً كون الانفعالات اعتبرت مناقضة للعقلانية؛ بمعنى آخر أنه كان ينظر إليها على أنها مصدر خلل وتهديد إذا ما تم إدخالها في العمل. وهذا ما أدى إلى الاعتقاد بأن الانفعالات مضرّة ويجب إبعادها أو مراقبتها، غير أن هذا الاعتقاد كما يرى أشفورت Ashforth وهمفري Humphrey (1993) مبالغ في التبسيط (simplistic) وعلى الباحثين أن لا يتجاهلوا الدور الذي تلعبه الانفعالات في الحياة التنظيمية. أما السبب الثاني الذي جعل الانفعالات لم تستوفي حقها من الدراسة فيمكن في طبيعة هذه

الانفعالات نفسها، إذ تستلزم جهوداً معتبرة لدراساتها وقياسها، فكون الانفعالات حالات شعورية ذاتية يجعل من الصعب تقديرها وتقييمها باستخدام أدوات بحث تنظيمية مشتركة (Arvey et al., 1998).

ومنذ نشر الباحثة الأمريكية هوشيلد Hochschild سنة (1983) لكتاب تحت عنوان: «The Managed Heart» إزداد الاهتمام بدور الانفعالات في العمل، وأخذت وتيرة الأبحاث تتسارع في السنوات القليلة الماضية، وعلى سبيل المثال لا الحصر البحوث التي قام بها أرفاي وآخرون (Arvey et al., 1998)، وعن أهمية دراسة الانفعالات في مجال العمل يرى فيشر Fisher وأشكاناسي Ashkanasy (2000) بأن دراسة الانفعالات وإدراجها ضمن النظريات المرتبطة بمجال العمل، يوسع من فهم السلوك التنظيمي؛ حيث تغطي الأبحاث التي تتضمن دراسة الانفعالات في العمل ميادين ومجالات واسعة، مثل تأثيرات المزاج على النتائج المرتبطة بالعمل (George & brief, 199)؛ أهمية الذكاء الوجداني في نجاح الأفراد (Mayer & Salovey, 1995)؛ وسوابق ونتائج المناخ العاطفي في العمل (Pierce, Byrne & Aguinis, 1996).

هناك مجال آخر لدراسة الانفعالات عرف هو الآخر تطوراً سريعاً في السنوات القليلة الماضية يتعلق بإدارة الانفعالات كجزء من دور العمل، أطلق عليه العمل الانفعالي (Emotional Labor)، حيث أن العديد من الباحثين (Ashforth & Humphrey, 1993)، (Hochschild, 1983)، (Morris & Feldman, 1996) و (Grandey, 2000) يتفقون على أهمية إدارة التعبيرات الانفعالية في نجاح الأداء في العديد من المهن، كما أنهم يقرون بأن العروض الانفعالية (Emotional displays) أصبحت اليوم من متطلبات السوق التجارية.

فعلاقة التداخل وعدم الانفصال النسبي بين إنتاجية الخدمة واستهلاكها تؤدي إلى خلق نوع من الصعوبة لدى المستهلك في عزل نوعية الخدمة عن نوعية التفاعل أثناء تلقيه الخدمة. (Lashley, 1998).

وكنتيجة لذلك فإن تقييم المستهلك لطبيعة التفاعل أثناء تلقي الخدمة - وليس فقط المنتج المتلقى (الخدمة) بطريقة منفصلة - تصبح مسألة جوهرية في تقييم الخدمة ككل (Korczynski : 2001). ولكون مصلحة تقديم الخدمات تلعب دور الجسر بين المؤسسة ومتلقي الخدمة، فإن المنظمة تراهن بشكل كبير على

كيفية سلوك موظفيها أثناء التفاعل مع زبائنهم، ومن هنا فهي تسعى إلى الإدارة والتحكم في التفاعل بينهما، ولذلك فإن خدمة الزبائن أضحت مركز اهتمام تدخلات تسييرية معتبرة.

ولأن إدراك الزبون لنوعية الخدمة يتأثر بالكيفية التي يقوم بها موظفي خدمة الزبائن في التعبير عن انفعالاتهم أثناء التفاعل، أضحت المنظمات تتوقع من موظفيها إبداء الانفعالات التي ترغبها، فضلا عن المستوى العالي من الكفاءات والمهارات المتعلقة بالمهنة (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, Sideman, 2005). ولكون الانفعالات التي يشعر بها الموظف تختلف عما ترغبه المنظمة، فإن ذلك يتطلب منه بذل جهد من أجل التعبير عن الانفعالات المناسبة كما حددتها المنظمة، ولذلك يعرف هذا النوع من العمل بالعمل الانفعالي «Emotional Labor». ونظرا لتزايد الطلب على العمل الانفعالي في مراكز العمل فإن الاهتمام به من طرف الباحثين عرف ارتفاعا متزايدا هو الآخر، ومن هنا وجب الاهتمام والإحاطة بالمفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح. في الفقرات الموالية يحاول الباحث شرح مصطلح العمل الانفعالي وبعض المفاهيم المرتبطة به.

1 - مفهوم العمل الانفعالي (Conceptualization of Emotional Labor):

تستعمل Hochschild (2003) مصطلح العمل الانفعالي «Emotion work» لتشير إلى أي محاولة لتعديل خبرة أو تعبير عن انفعال بطريقة واعية، أما عندما يقوم الفرد بهذا التعديل في عمله كجزء يتطلبه أداءه المهني، فتطلق عليه مصطلح العمل الانفعالي «Labor Emotional». ويوضح كالان Callahan وماكلوم Mccollum (2002) أن عبارة «Emotion work» تكون مناسبة في الحالات التي يختار فيها الأفراد شخصا إدارة انفعالاتهم من أجل منافع تخصهم دون مقابل أجر؛ أما العمل الانفعالي «Emotional Labor» فيكون مناسباً فقط عندما يتم القيام بالعمل الانفعالي «Emotion Work» مقابل شيء كالأجر أو بعض الأنواع من المكافآت القيمة. أما وارتون (1993) Wharton فتضيف إلى التعريف السابق أن العمل الانفعالي لا يكون مقابل أجر فقط، بل يكون أيضا تحت مراقبة الآخرين، وهكذا فإن العمل الانفعالي من المنظور التنظيمي يكون مراقبا من طرف المنظمة. (Callahan & McCollum, 2002 ; Zapf, 2002).

وعلى العموم فإن الكثير من الباحثين حاولوا تعريف مفهوم العمل الانفعالي بطرق مختلفة، وهذا ما سوف يتطرق إليه الباحث من خلال تناول أهم هذه التعاريف وكذلك بعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بالمصطلح.

2- تعريف العمل الانفعالي (Definition of Emotional Labor):

تعرف Hochschild (1983) العمل الإنفعالي بـ «تسيير المشاعر من أجل خلق تعابير وجهية وجسمية تسوق للجمهور مقابل أجر» (Hochschild, 1983 : 7). ويتضمن مفهوم العمل الانفعالي حسبها تسيير الانطباع لدى موظفي الخدمات، حيث يبذل الموظفون جهداً من أجل التعبير عن الانفعالات المقبولة من طرف الزبائن، ووفقاً لهذا المنظور فإن التعارض بين الانفعالات التي يشعر بها الفرد وتلك التي يعرضها ترتبط بضغوط العمل والاحتراق النفسي.

ويرى مومبي وبوتنام (Mumby & Putnam, 1992) بأن العمل الانفعالي يشير إلى «الطريقة التي يغير أو يدير بها الأفراد انفعالاتهم لجعلها مناسبة أو موافقة لوضعية أو دور أو سلوك تتوقعه المنظمة» (Mumby & Putnam, 2002 : 472)؛ وحسب هذا المنظور فإن التعبير عن مجموعة واسعة من الانفعالات في العمل شيء مرغوب فيه، ليس للرفع من الإنتاجية فحسب، بل لرعاية الصحة النفسية لأفراد المنظمة أيضاً.

ويعرفه أشفورت وهمفري (Ashforth & Humphrey, 1993) بأنه «عرض للانفعالات المناسبة على شكل تسيير الانطباع بغرض الحصول على إدراكات اجتماعية والتشجيع على رعاية المناخ التفاعلي» (Ashfort & Humphrey, 1993 : 90)؛ وهذا المفهوم يركز بشكل رئيسي على فعالية السلوك.

في حين يرى موريس وفلدمان (Morris & Feldman, 1996) أن العمل الانفعالي «هو الجهد، التخطيط والمراقبة اللازمة للتعبير عن الانفعالات التي ترغبها المنظمة أثناء التبادلات البينشخصية» (Morris & Feldman, 1996 : 987)؛ هذا التعريف يتضمن توقعات المنظمة حول أجزائها في

تفاعلهم مع الزبائن وكذلك حالة التوتر الداخلية التي تحدث عندما تتعارض الانفعالات التي يعرضها الموظف مع مشاعره الحقيقية.

أمّا ليو Liu، بيروي Perrewe، هوشوورتر Hochwarter وكشمار kachmar (2004) فيعرفون العمل الانفعالي على أنه محاولة الفرد التخفيض من التعارض الموجود بين الانفعالات التي يشعر بها وتلك التي يعرضها، وفي السياق المتعلق بموظفي تقديم الخدمات فإن العمل الانفعالي يتضمن وجود فروق فردية بالإضافة إلى تفسيرات الأفراد لخبراتهم الانفعالية عند فحص أسباب ونتائج العمل الانفعالي، فالفرق الفردية قد تجعل الأفراد مستعدين للشعور وإدراك المثيرات بطرق معينة، لذلك فإن المفهوم الذي جاء به ليو وجماعته (Liu et al., 2004) يركز على الفروق الفردية كعامل مؤثر على العمل الانفعالي. وعلى الرغم من أن كل هذه الأعمال عرفت العمل الانفعالي بطرق مختلفة، وأشارت إلى نتائجه المختلفة، إلا أنها تركز كلها على أنه يمكن للأفراد أن يعدلوا وينظموا تعابيرهم الانفعالية بغية تحقيق أهداف المنظمة مقابل أجر.

كما أن الافتراض الأهم الذي تشير إليه معظم الدراسات حول العمل الانفعالي (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996) هو أن المنظمات تستخدم قواعد التعبير والعرض كمعايير للتعبير عن الانفعالات المناسبة. حيث تشير هذه القواعد كما عرفها إكمان (1973) Ekman إلى معايير السلوك التي تشرح بدقة ووضوح ما هي الانفعالات المناسبة في وضعيات ومواقف معينة، وكيفية التعبير عن هذه الانفعالات بالنسبة للآخرين. هذه القواعد يمكن إدراجها في المعلومات الخاصة بالاختيار والتدريب، كما يمكن استنباطها من المعايير الاجتماعية والمهنية والتنظيمية. (Grandey, 2000; Rafaeli & Sutton, 1989).

ويتطلب العمل الانفعالي إتباع قواعد التعبير هذه بغض النظر عن الانفعالات والمشاعر التي يجربها الفرد، والتي قد تتضمن تعزيز انفعال موجود سلفاً، أو التظاهر بانفعال لا يشعر به فعلاً، أو إخفاء أو حجب انفعال يشعر به. فعلى سبيل المثال، ينتظر من موظفي خدمة الزبائن دائماً عرض انفعالات إيجابية كالسرور والبشاشة والمرح، بحيث يتوجب عليهم في بعض الأحيان التظاهر أو تعزيز تلك الانفعالات

الإيجابية، بالإضافة إلى حجب الانفعالات السلبية عندما لا تتوافق مع مشاعرهم الحقيقية؛ من جهة أخرى يتطلب من جامعي الديون (Bill collector) أو حراس السجن مثلا عرض انفعالات سلبية كالغضب، والذي يتضمن هو أيضا تعزيز الانفعال الموجود أو التظاهر بها هو متوقع. وفي كلا الحالتين فإن الهدف من عرض هذه الانفعالات، هو أن يكون الفرد فعالا في عمله (Grandey, 2000).

وفي هذا السياق يرى أشفورت Ashforth وتوميوك Tomiuk (2000) أن العمل الانفعالي يتضمن العمل على مطابقة قواعد العرض أو المتطلبات الانفعالية التي يتم وصفها أثناء التعابير الانفعالية في العمل. « فمضيف الطائرة الذي يتسم في وجه المسافر الوقح، والسكرتيرة التي تخلق جو من البهجة والمرح في مكتبها لتعكس صورة إيجابية عن المؤسسة، ومقدم الطعام الذي يخلق جو من السرور أثناء تناول العشاء، والمرشد السياحي أو القائم على الاستقبال الذي يجعل الزبائن يشعرون بالترحاب»، كل هؤلاء الأفراد يتلقون أجرا من أجل إبداء حالة انفعالية معينة كجزء من عملهم. (Hochschild, 1983 : 11). ولذلك ترى Hochschild أن العمل الإنفعالي «يتطلب إبداء أو إخفاء مشاعر من أجل الحفاظ على مظهر خارجي يتنج حالات ذهنية مناسبة عند الآخرين... وهذا النوع من العمل يستدعي التنسيق بين العقل والمشاعر» (Hochschild, 1983 : 07).

3- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم العمل الانفعالي (Related concepts):

بما أن العمل الانفعالي هو سيرورة إدارة التعابير (الانفعالية) فإنه يتشابه أو يتقاطع مع بعض المصطلحات الأخرى مثل: التظليل (Deception)، التمثيل المسرحي (Dramaturgy) وتسيير الانطباع (Impression Management). ومع أن هذه المصطلحات متشابهة من حيث طبيعتها إلا أن هناك بينها بعض الاختلافات من حيث المفاهيم. حيث يصف كاجل Kagle (1998) التظليل كفعل بينشخصي يتطلب ممثلين إثنين على الأقل، المظلل والمظلل، ويعرفه على أنه محاولة مبيتة لمخادعة الآخرين (De paulo, Lindsay, Malone, Muhlkenbruck, Chartton & Cooper, 2003). ويذكر بولر Buller وبورقون Burgoon (1996) عن (De Paulo et al, 2003) أن الأفراد حين يحاولون التظليل، يسعون إلى تبليغ رسالتهم المظلة وفي نفس الوقت يحاولون باستمرار إدارة

هدف تظليلهم بعيدا عن الشك والريبة، ومن ثم تكييف سلوكياتهم وفقا لذلك، فعندما يظلل الأفراد الآخرين يبذلون دائما جهدا حتى يبدوون ذوي مصداقية. وبهذا المفهوم يعد التظليل نوع من السعي المتعمد لتسيير انطباعات ذات مصداقية. أما أثناء تسيير الانطباع (Impression Management) فيكون مركز التعمد محدودا على نحو نموذجي في محتوى الأداء وليس مصداقيته (Fisk & Grove, 1996)؛ ولذلك يمكن القول بأن هناك تطابق جزئي بين تسيير الانطباع والتظليل.

وفي التمثيل المسرحي يمثل كل مشارك فوق الخشبة بطرق مختارة بشكل محدد من أجل خلق الانطباع الأنسب، وهذا ينطبق أيضا على بعض مواقف العمل، لاسيما في المنظمات الخدمائية - أين يحاول الأفراد التأثير على إدراكات الآخرين- وتسمى سيرورة التمثيل هذه تسيير الانطباع، فالنقطة الجوهرية في تسيير الانطباع هي الاعتراف بأن فهم الأفراد لظاهرة معينة يمكن أن يوجه من طرف الآخرين (Fisk & Grove, 1996).

ويذكر شوماكر (Schoemaker 1991) بأنه على الرغم من أن تسيير الانطباع هو عادة وسيلة للتأثير الفردي، فإنه يمكن أن يظهر في أي ظرف يتضمن نوع من التأثير على اتجاهات وآراء الحضور أو جمهور المستمعين، وبالتالي سلوكياتهم ؛ وعندما تتأثر إدراكات الحضور كنتيجة لعرض انفعالات مناسبة يسمى حينئذ بالعمل الانفعالي، كما يرى جاردنر Gardner ومارتينكو Martinko (1988) بأن العمل الانفعالي هو القيام بعرض الانفعالات المناسبة بهدف استخدامها في شكل من أشكال إدارة الانطباع لمنظمة معينة. وبهذا المعنى فإن العمل الانفعالي يمثل جزء من الكل بالنسبة لتسيير الانطباع (Ashforth & Humphrey, 1993).

وبغرض إظهار الانفعالات المناسبة في موقف ما، يتوجب أحيانا على عمال خدمة الزبائن عرض أو إخفاء بعض المشاعر، هذا العرض والحجب للانفعالات يشار إليه بالعرض الانفعالي (Emotional Display)، وهو يتضمن سيرورات قد تشكل عبئا أو استنزافا للموارد الفردية. وعلى الرغم من ذلك يؤكد روزنبرج (Rosenberg 1990) على أن العرض الانفعالي يمثل نشاط إنساني هادف يركز على خلق تأثيرات هادفة ومقصودة على العوالم الخاصة بالأفراد الآخرين (Rosenberg, 1990).

من جهته يعرف كوت Cote ومورجان Morgan (2002) التنظيم الانفعالي (Emotional regulation) بالتحكم الواعي في عرض الانفعالات أمام الجمهور؛ كما يرى بأنه على الرغم من أنه قد تم استعمال مجموعة من المصطلحات المختلفة من طرف العديد من الباحثين، فإن العرض الانفعالي والتنظيم الانفعالي يشيران إلى نفس المفهوم (Cote & Morgan, 2002).

هذا ويرى ولدن Walden وسميث Smith (1997) أن مفهوم العمل الانفعالي يتشابه إلى حد كبير مع مفهوم التنظيم الانفعالي المستعمل من طرف علماء النفس الاجتماعي، فكليهما يشيران إلى الجهود المبذولة لخلق حالة انفعالية معيارية أو إخفاء المشاعر والتحكم في التعابير من أجل تقديم حالة انفعالية معينة (Pugliesi, 1999). وبذلك فإن العمل الانفعالي، العرض الانفعالي والتنظيم الانفعالي هي مصطلحات لنفس المفهوم الذي يعني بأن الأفراد يديرون عرضهم للانفعالات.

4- العمل الانفعالي وعرض الانفعال (Emotional Labor & Display of Emotion):

تبين الدراسات النوعية بأن كل الموظفين يجدون بأن مشاعرهم الحقيقية لا تتطابق دائما مع أدوارهم (Ashforth & Toumiuk, 2000). ولكون المشاعر لا تتغير بطريقة عفوية أو آلية، يقوم الموظفون بتنظيم عرض انفعالاتهم إما عن طريق التمثيل العميق أو التمثيل السطحي (Hochschild, 2003)؛ ولكل منهما مقاصد وأهداف مختلفة، فعندما يستخدم التمثيل العميق، يسعى الموظف إلى تعديل مشاعره حتى تماثل قواعد العرض المطلوبة، بينما عند استخدامه للتمثيل السطحي يعتمد الموظف على تعديل عرضه دون أن تتغير مشاعره الداخلية. ولذلك يطلق على التمثيل العميق بالتظاهر بحسن النية (Faking in good faith) كون القصد أو النية حقيقية مع الجمهور المتلقي، أما التمثيل السطحي فيطلق عليه بالتظاهر بسوء النية (Faking in bad faith) لأن الموظف يمثل لقواعد التعبير من أجل المحافظة على وظيفته، وليس من أجل مساعدة الزبون أو المنظمة (Rafael & Sutton, 1987).

تتضمن إستراتيجية التمثيل السطحي (SA) الإدارة والتحكم في السلوكات التعبيرية فقط، حيث تضم التعابير الشفهية وغير الشفهية كتعبيرات الوجه، النظرات، الإشارات والإيماءات (Zapf, 2002). كما يمكن أيضا التظاهر (اصطناع) بالابتسامة من أجل إخفاء المزاج السيئ، بحيث يكون المظهر تنكرا،

والانفعالات المعروضة تختلف عن الانفعالات الحقيقية. وعلى العكس من ذلك، يتم خلال التمثيل العميق (DA) التحكم بالأفكار والمشاعر إضافة إلى التعابير، بحيث يقوم الفرد بإقناع نفسه مثلما يقنع الآخرين، ولذلك ترى هوشيلد بأن «التمثيل العميق هو القدرة على النجاح في إقناع الذات» (Hochschild, 1983: 569).

وحسب كوت Cote ومورجان Morgan (2002) يمكن تنظيم الانفعالات إما عند مدخلات البيئة التفاعلية، أي التنظيم الانفعالي المتمركز حول السوابق (Antecedent-Focused emotion regulation) أو عند مخرجات البيئة التفاعلية، أي بعد أن تكون اتجاهات الاستجابة الانفعالية قد أثرت، وهو ما يعرف بالتنظيم الانفعالي المتمركز حول الاستجابة (Response-Focused emotion regulation). وتؤكد جراندي (Grandey, 2003) بهذا الصدد أن هذين النوعين من التنظيم يوافقان كل من التمثيل العميق والتمثيل السطحي على التوالي.

يحدث التنظيم الانفعالي المتمركز حول السوابق عندما يعدل الفرد الموقف أو يدركه بشكل مختلف في محاولة لتغيير ما يشعر به من انفعالات. وهذا ما يماثل التمثيل العميق الذي يتم التركيز فيه على تغيير المشاعر التي تنعكس بدورها على التعابير (Grandey, 2003). ويحدد جروس (Gross, 1998) أربع أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها أثناء التنظيم الانفعالي المتمركز حول السوابق وهي:

- أ- اختيار الموقف (Situation Selection): تتمثل في اختيار أو تجنب مواقف معينة.
 - ب- تعديل الموقف (Situation Modification): ويتمثل في تغيير الموقف وتعديله فيزيقيا.
 - ج - توزيع الانتباه (Attentional Deployment): ويتم فيه تغيير مركز انتباه الفرد في الموقف.
 - د - التغيير المعرفي (Cognitive change): فيه يعاد تقييم الموقف، ليتم تفسيره بشكل مخالف.
- تتضمن الإستراتيجيتين الأولى والثانية تغيير الموقف، أما الإستراتيجيتين الثالثة والرابعة فتتضمنان تغيير إدراك الفرد للموقف. ولكون العديد من الوظائف التي تتضمن العمل الانفعالي ليس لها القدر الكافي من المرونة فيما يتعلق بتغيير الموقف (لا سيما في مجال خدمة الزبائن)، فإن اختيار وتعديل الموقف ليس لهما أهمية كبيرة في العمل الانفعالي بالمقارنة مع الإستراتيجيتين الأخيرتين (Grandey, 2003).

تتعلق إعادة توجيه الانتباه بتغيير تركيز انتباه أفكار الفرد حول الموقف، وقد تتضمن مثلاً بعض الاستراتيجيات كاسترجاع بعض الذكريات والأحداث التي تجلب الانفعالات المرجوة في موقف معين، أما التغيير المعرفي فقد يتضمن تفسير الأحداث بصفة أكثر إيجابية مما هو عليه في الواقع (Gross, 1998). «ففي موقف مع زبون غاضب أثناء إرجاعه لمنتوج فاسد، فإن البائع الذي يستخدم الإستراتيجية المتمركزة حول المدخلات قد يعيد تقييم الموقف كأن يتصور نفسه مكان الزبون مثلاً؛ وقد يختار التركيز على تلك التفاعلات الإيجابية التي عايشها مع زبائن آخرين خلال يوم العمل أو كل ما من شأنه أن يساعده على الشعور بانفعالات إيجابية تتطلبها عرض الانفعال» (Monaghan, 2006 : 12).

ومما تجدر إليه الإشارة أن هناك اتفاق أقل على الطريقة الثالثة في الاستجابة لقواعد التعبير، حيث تصف Hochschild (2003) التمثيل العميق السلبي بالتمثيل الذي يتضمن التعبير عن المشاعر الحقيقية، لكن يبقى ذلك ببذل كمية محدودة من الجهد. في حين يعارض كل من أشفورت Aschforth وهمبري Humphrey (1993) هذا الطرح، حيث يؤكدان بأن العمال يمكنهم إبداء انفعالات طبيعية لا تتطلب التمثيل.

هذا ويؤكد التحليل العاملي في دراسة كل من ديفاندورف، كرويل وقويسرون (2005) Diefendorff, Croyl & Gosserand, أن التعبير عن الانفعالات التي يتم الشعور بها طبيعياً تمثل خياراً ثالثاً مختلفاً للاستجابة لقواعد التعبير. إلا أن هذا يتعارض مع نتائج كرامل وجادس Kruml & Geddes (2000) اللتين توصلتا بأن التمثيل العميق السلبي يمتد على متصل مع التمثيل السطحي، ولا تزال محاولة تحقيق اتفاق جماعي حول مكونات العمل الانفعالي مستمرة (O' Donovan et al., In press).

والحقيقة التي ينبغي الإشارة إليها هنا أنه «إذا كان استخدام التعبير عن انفعال حقيقي لإبداء الاستجابات التي ترغبها المنظمة يمكن وصفه نظرياً، يبقى أنه من غير الممكن الفصل بين قياسه وقياس التمثيل العميق. فإذا نجح الفرد فعلاً في محاولته لتغيير الانفعال الذي يشعر به فإنه لا يتمكن بطريقة واعية من الشعور بالفرق بين الانفعال الحقيقي والانفعال الذي ينشأ عن استخدامه للتمثيل العميق» (Monaghan, 2006 : 4).

ومما سبق يمكن القول أن العمل الانفعالي يتضمن استراتيجيات نشطة لخلق، وتنظيم، وتغيير التعبير عن الانفعالات في نطاق العمل المأجور، حيث يقوم الأفراد بإنجاز العمل الانفعالي إما عن طريق التمثيل العميق (تغيير المشاعر) أو عن طريق التمثيل السطحي (تغيير التعابير) أو من خلال التعبير عن الانفعالات الحقيقية.

ولذلك فإن العمل الانفعالي ليس بظاهرة جديدة، فالأشخاص كأفراد في المجتمع يعرضون بعض الانفعالات بغض النظر عن الانفعالات التي يستشعرونها، فهم يؤدون عملاً انفعالياً عندما يتسمون ويلقون التحية في هيو المؤسسة حتى وإن كانوا قد قضوا يوماً تعبياً (Ashkanasy, Zerby & Hartel, 2002)؛ أو عندما يعبرون عن حزنهم وأسفهم أثناء حضورهم لمأتم حتى وإن لم يكونوا يشعرون بالحزن (Hochschild, 1983). والأمثلة في هذا المضمار كثيرة، لكن هناك نقطة مشتركة بين هذه المواقف، حيث يشير بولتن (Bolten, 2005) بأن « الناس يعمدون إلى العمل الانفعالي لأنه يحمل قيماً بالنسبة للأفراد، ولأنه يضمن لهم الاستقرار الاجتماعي » (Bolten, 2005 : 50). كما يشير أشكاناسي وآخرون بأن المواقف التي تم ذكرها سابقاً يمكن اعتبارها كزيت تشحيم للمحرك الاجتماعي (Social lubricant) في الحياة اليومية للأفراد (Ashkanasy et al., 2002). وكذلك ينجز الأفراد العمل الانفعالي كجزء من عملهم، وهذا من أجل الاستجابة لمتطلبات دور العمل أو ما يسمى بقواعد العرض والتعبير. هناك عدة تناولات لمفهوم العمل الانفعالي، في الأسطر الموالية يحاول الباحث التطرق إلى النماذج الأربعة الأساسية التي ساهمت في بلورة هذا المفهوم.

5- النماذج المفسرة للعمل الانفعالي (Emotional Labor Models):

منذ ظهور مصطلح العمل الانفعالي الذي أشارت إليه Hochschild (1983) تكونت أربع نماذج أساسية للعمل الانفعالي في التراث الأدبي: (Ashforth & Humphrey, 1993)، (Grandey, 2000)، (Hochschild, 1983)، و (Morris & Feldman, 1996). وتتفق كل هذه النماذج الأربعة على أن إدارة الانفعالات يعد مظهراً مهماً من العمل وأن قواعد التعبير التي تتبناها المنظمة

تلعب دورا توجيهيا في عرض الانفعالات أثناء العمل؛ بالإضافة إلى ذلك فإن كل من هذه النماذج الأربعة تبرز مجموعة من النتائج الفردية والتنظيمية المرتبطة بالعمل الانفعالي. لكن وعلى الرغم من المنطلق المشترك الذي تتقاسمه هذه التوجهات الأربعة، فإن هناك بعض الاختلافات الجوهرية بينها والتي ينجم عنها نوع من الغموض في التراث الأدبي حول الموضوع. ولأجل تسليط الضوء على هذه الاختلافات ودعم النموذج الذي تم تبنيه في هذه الدراسة، سوف يتم التطرق فيما يلي إلى كل نموذج بنوع من التفصيل.

5-1- نموذج هوشيلد Hochschild (1983) :

كانت Hochschild أول من أشار إلى مصطلح العمل الإنفعالي (Emotional labor) في كتابها «القلب المسير» (The Managed heart) والذي يتناول إدارة المشاعر الإنسانية والانفعالات في المنظمات، حيث تعرف العمل الانفعالي بـ «نوع من إدارة المشاعر من أجل خلق تعابير وجهية وعروض جسمية نحو الجمهور مقابل أجر» (Hochschild, 1983 : 7). كما تشير Hochschild (1983) بأن إدارة الانفعالات التي كانت تتم من قبل في مجال حياة الأفراد الخاصة فقط، أضحت اليوم تشكل جزءا كبيرا من الحياة المهنية للكثير من الأفراد، وخاصة أن العديد من المنظمات تتبنى قواعد التعبير كجزء من متطلبات العمل، وعلى سبيل المثال فإن مصالح خدمة الزبائن غالبا ما تفرض على موظفيها ضرورة إبداء انفعالات السرور والبهجة أثناء تفاعلهم مع الزبائن بهدف تقديم خدمات مرضية.

مستلهمة من المنظور المسرحي الذي يتضمن التفاعلات الاجتماعية لجوفمان Goffman (1959)، تعتبر Hochschild بأن الموظفين هم بمثابة الممثلين، بينما يمثل الزبائن الجمهور المتلقي للعرض، في حين أن موقع العمل يمثل الخشبة أو الركن الذي يتم فيه هذا التفاعل. كما ترى الباحثة بأن عملية إدارة الانفعالات تتخذ شكلين أساسيين هما : التمثيل السطحي (Surface Acting) والتمثيل العميق (Deep acting).

يتعلق التمثيل السطحي بعملية تعديل التعابير الخارجية، كالابتسام مثلا على الرغم من وجود مشاعر سلبية لدى الفرد، أما التمثيل العميق فيرتبط بعملية تغيير المشاعر السائدة لدى الفرد عوض تغيير

المظهر الخارجي لأجل إبداء الانفعالات المناسبة؛ ويمكن أن يعتمد الموظفون على أحد هذين الأسلوبين من أجل الاستجابة لمتطلبات قواعد التعبير الخاصة بالمنظمة (Hochschild, 1983).

إحدى أهم الأفكار التي قدمتها هوشيلد حول العمل الانفعالي كونه يؤدي بالدرجة الأولى إلى نتائج سلبية كالضغط المهني والاحتراق النفسي الناجمين عن التنافر الانفعالي (Emotional dissonance) الذي يجبره الفرد جراء محاولته إبداء انفعالات لا تتوافق ولا تتناسب مع مشاعره الحقيقية. والجدير بالذكر أن التنافر الانفعالي يرتبط أساساً بالتمثيل السطحي، أين يقوم الموظف بتعديل تعابيرهِ (expressions) وليس انفعالاته الحقيقية (actual emotion) كما هو الحال في التمثيل العميق.

إضافة إلى التنافر الانفعالي فإن بذل الجهد من أجل التعديل المستمر للانفعالات في العمل قد يؤدي هو الآخر إلى تأثيرات سلبية على الموظفين، إذ يمكن اعتبار التمثيل السطحي والتمثيل العميق معاً عمليتين مجهدتين بالنسبة للفرد (Hochschild, 1983). أما عن أهم النتائج السلبية للعمل الانفعالي فقد تم توضيحها من خلال دراسة نوعية شملت مضيفي الطائرات وجامعي الديون، أين قدمت Hochschild (1983) مجموعة من هذه التأثيرات السلبية كالإفراط في تناول الكحول، الصداع والغيابات... إلخ.

وانطلاقاً من منظور سوسيولوجي، عمدت Hochschild (1983) إلى تصنيف المهن على أساس متطلبات العمل الانفعالي لكل مهنة (مثل : مهن تتضمن تفاعلات مستمرة مع الزبون وقواعد تعبير خاصة بالانفعالات)، وذلك بناءً على توفر ثلاث معايير مميزة للمهنة: (Hochschild, 1983; Van Hoorebeke, 2005)

- (1) وجود إتصال عن طريق الصوت أو وجه لوجه مع الجمهور.
 - (2) مطالبة العامل بخلق حالة انفعالية لدى العميل أو الزبون.
 - (3) ممارسة صاحب الوظيفة درجة من الرقابة حول النشاطات الانفعالية لموظفيه.
- وبالاعتماد على هذه المعايير توصلت Hochschild (1983) إلى تحديد أربع وأربعين (44) مهنة

تتضمن العمل الانفعالي من خلال المجموعات المهنية الستة التالية :

أ - أصحاب المهن الراقية والعمال التقنيون (المحامون، الأطباء).

ب - المدراء والإداريون .

ج - العمال التجاريون.

د - عمال المكاتب (البنوك، التأمين، الاستقبال، أعمال السكرتارية، متعاملي الهاتف...).

ه - عمال تقديم الخدمات العاملون في منازلهم (مثل الحاضنات).

و- عمال تقديم الخدمات العاملون في الخارج (المهن الحرة، عاملات النظافة بالمؤسسات، أعوان الأمن، الشرطة...).

وعلى الرغم من أن Hochschild (1983) تطرقت إلى التمثيل السطحي والتمثيل العميق كمميزات مهمة للعمل الانفعالي، إلا أن توظيفها لم يدمج مباشرة هذين المفهومين، وعوضا عن ذلك صنفت المهن على أساس أنها تتضمن متطلبات العمل الانفعالي أو لا تتضمنه. وتكمن المشكلات الأساسية في هذا الطرح في نقطتين رئيسيتين : (Gosserand, 2003)

* اعتبار أن جميع المهن في صنف معين لها نفس المتطلبات الانفعالية.

* تجاهل خصائص الفرد، وكيفية الإدراك والاستجابة لمتطلبات العرض الانفعالي.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجاهل المتغيرات المتعلقة بالمنظمة وخصائص المهنة، وعوامل موقفية أخرى، بل أن Hochschild (1983) نفسها اعترفت بأن تصنيف المهن على هذا الشكل غير كافٍ للحصول على فهم شامل حول العمل الانفعالي، مشيرة إلى أنه « لا يعدو أن يكون مجرد وصف موجز، ومخطط إجمالي، وتصميم يحتاج إلى فحص أكثر دقة » (Hochschild, 1983 : 234).

وباستخدام هذا التوظيف الثنائي توصلت ورتون (Wharton 1993) إلى عدم وجود أي علاقة دالة بين العمل الانفعالي والإنهاك الانفعالي، بينما توصلت إلى وجود علاقة سلبية دالة بين العمل الانفعالي والرضا الوظيفي (الأفراد المدرجون ضمن المهن المصنفة بكونها تحتوي على مستويات مرتفعة من العمل الانفعالي صرحوا برضا أقل بالمقارنة مع الأفراد المدرجين ضمن المهن ذات المستويات المنخفضة من العمل الانفعالي).

5-2- مفهوم العمل الإنفعالي لدى أشفورت وهمفري Ashforth & Humphrey (1993):

يعرف Ashforth & Humphrey (1993) العمل الإنفعالي على أنه التعبير عن الانفعالات المتوقعة خلال تقديم الخدمة. وعلى غرار الأعمال التي قامت بها Hochschild (1983)، يرى هذين الباحثين أن العمل الإنفعالي يمكن اعتباره نوع من إدارة الانطباع (A type of impression management)، حيث يحاول الموظفون تصوير ووصف بعض الإدراك حول أنفسهم للآخرين. ويتفق أشفورت وهمفري بأنه أثناء القيام بذلك، يتوجب على الموظفين أحيانا القيام بالتمثيل السطحي أو التمثيل العميق من أجل التعبير عن الانفعالات المتوقعة. غير أن أشفورت وهمفري أضافا إلى تعريف العمل الإنفعالي بعدا أوسع، عندما أدرجا صنفا ثالثا للعمل الإنفعالي (عدا التمثيل السطحي والتمثيل العميق) أطلقا عليه التعبير عن الانفعالات الحقيقية (Expression of genuine emotion).

ويوضح الباحثان أن حصر مفهوم العمل الإنفعالي في التمثيل السطحي والتمثيل العميق فقط من شأنه إبعاد إمكانية قيام العمال بمعايشة وعرض مشاعرهم وانفعالاتهم المناسبة بشكل عفوي وأصيل، وعلى سبيل المثال فإن العامل في الخدمات الاجتماعية قد يشعر فعلا بالتعاطف نحو الطفل الذي أسيء معاملته، وبالتالي فهو لا يحتاج أن يمثل بشكل سطحي أو عميق، لذلك يؤكد الباحثان أن التعبير عن الانفعالات الحقيقية يمكن اعتباره أيضا عملا انفعاليا كون العامل لا يزال يعرض الانفعالات التي ترغبها المنظمة (Ashforth & Humphrey, 1993).

كما عمل الباحثان أيضا على البحث في دور الجهد أثناء أداء العمل الإنفعالي، بحيث يعتقدان أن التمثيل السطحي والتمثيل العميق يمكن أن تكونا عمليتين مجهدتين بالنسبة للفرد، غير أنه في بعض الحالات (نظرا للتكرار والاعتیاد على العديد من التفاعلات الخدمية) يمكن أن تصبح إستراتيجيتي العمل الإنفعالي هذه روتينية وإجرائية وتتطور إلى عملية سهلة غير مجعدة، وإذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد يمكن أن يعبروا في بعض الأحيان عن انفعالاتهم الحقيقية وأن بعض العمل الإنفعالي قد يكون غير مجهد، فإنه يمكن القول بأن متطلبات التعبير وعرض انفعالات معينة قد يكون أقل إجهادا وبالتالي ضغط وآثار سلبية أقل مما كان يعتقد من قبل (Gosserand, 2003).

وترى جوسبيرون (2003) Gosserand أن أهم مساهمة لأشفورت وهمفري (1993) في نظريتهما حول العمل الانفعالي هو تركيزهما على الجانب المشاهد من التعبير عن الانفعالات (السلوك) عوض تركيزهما على الإدارة الداخلية للانفعالات. فبالرغم من تناولهما للتمثيل السطحي والتمثيل العميق إلا أنها سلطا الضوء أكثر على نتائج العمليتين عوض الاهتمام بسيرورة الإستراتيجيتين، حيث يؤكدان أن العمليتين أولت الأهمية بالجهد المبذول أثناء محاولة التعبير عن الانفعالات المرغوبة وتجاهلت النتائج مثل مدى حقيقة وصدى الانفعالات كما يدركها الزبائن ووقع هذا الجهد عليهم (Gosserand, 2003).

ويذكر أشفورت وهمفري (1993) أن من أهم الأسباب التي جعلتهما يركزان على السلوكات الملاحظة عوض الانفعالات الداخلية، كون السلوك الفعلي أو الحقيقي الملاحظ هو الذي يؤثر على الزبائن. وإن كان هذين الباحثين يقران بأن العمل الانفعالي يسبب التنافر الانفعالي والاعترا ب الذاتي (Self alienation) إذا ما كان هناك تضاربا أو اختلافا كبيرا بين الانفعالات المتوقعة وتلك التي يشعر بها الفرد، فإنهما يؤكدان على الآثار الإيجابية لإدارة العروض الانفعالية المشاهدة على فعالية المهمة والتعبير الذاتي. وأبعد من ذلك يقترح الباحثان بأن تلك العروض يجب إدراكها على أنها صادقة من طرف الآخرين حتى تكون فعالة، وهذه نظرة أكثر تفاؤلية بالمقارنة مع ما تقدمت به Hochschild (1983) التي ركزت على النتائج السلبية للعمل الانفعالي على صحة الموظفين (Gosserand, 2003).

5-3- مفهوم العمل الإنفعالي لدى موريس وفلدمان Morris & Feldman (1996) :

يعرف موريس وفلدمان العمل الانفعالي بالجهد، التخطيط والتحكم المطلوب لعرض الانفعالات التي ترغبها المنظمة أثناء التفاعل بين الأفراد. الشيء الوحيد الذي يميز نظرية موريس وفلدمان حول العمل الانفعالي هو دور الجهد (The role of effort)، فعلى عكس ما جاء به أشفورت وهمفري (1993)، يرى الباحثان أنه حتى وإن لم يكن هناك نوع من التضارب (discrepancy) بين الانفعالات التي يشعر بها الموظف وقواعد التعبير التي تفرضها المنظمة، تبقى هناك حاجة إلى بعض الجهد للتأكد من أن الانفعالات التي يجربها الفرد يعبر عنها بالطريقة التي ترغبها المنظمة.

وكما هو شأن الأعمال التي قامت بها Hochschild (1983) و Ashforth & Humphrey (1993)، ينبع مفهوم العمل الانفعالي عند موريس وفلدمان (1996) من منظور تفاعلي، أين تولى الأهمية للمميزات الفردية والعوامل المحيطة المرتبطة بالعمل في تحديد التعابير الانفعالية للأفراد. ويقر هذا المنظور بأنه على الرغم من قدرة الأفراد على إدارة انفعالاتهم، إلا أن مدى ملائمة أي عرض انفعالي تحدده إلى حد ما على الأقل العوامل المحيطة. وقد اقترح موريس وفلدمان (1996) نموذجا للعمل الانفعالي تم فيه التطرق بوضوح لعدة عوامل مرتبطة بالعمل لها تأثيرها على العمل الانفعالي، كمدى دقة ووضوح قواعد التعبير ورتابة المهام؛ بالإضافة إلى ذلك حدد موريس وفلدمان (1996) أربع أبعاد للعمل الانفعالي تركز على مميزات موقف العمل: (Gosserand, 2003)

يتمثل البعد الأول في تكرار العرض الانفعالي (Frequency of emotion)، والذي يوافق أساسا مدى تكرار التفاعل بين الموظفين والأفراد الآخرين (من الزبائن مثلا). ويذكر الباحثان أنه كلما كان التفاعل مع الآخرين أكبر، كلما كانت الحاجة إلى التطابق مع قواعد السلوك التي تفرضها المنظمة أكبر، مما ينجم عنه ارتفاع متطلبات العمل الانفعالي. ويتمثل البعد الثاني في درجة الانتباه (Attentiveness) لقواعد التعبير والتي تتكون من مدة وشدة العروض الانفعالية المطلوبة، فكلما كانت مدة عرض الانفعال أطول وشدته أقوى كلما زادت درجة الانتباه التي يعيها الأفراد لإدارة انفعالاتهم. فيما يتمثل البعد الثالث في مدى تنوع الانفعالات (Variety of emotion) التي يُطلب التعبير عنها، بحيث كلما ازداد عدد هذه الانفعالات كلما كانت الحاجة إلى العمل الانفعالي أكبر. أما البعد الرابع والأخير فيتمثل في التنافر الانفعالي (Emotional dissonance) الناتج عن الصراع أو التضارب بين الانفعالات المرغوبة من طرف المنظمة والانفعالات التي يشعر بها الأفراد، فكلما كان عدم الانسجام وعدم التطابق بين قواعد التعبير والمشاعر أكبر، كلما كان الطلب على العمل الانفعالي أكبر.

ويرى موريس وفلدمان (1996) أن الارتفاع في مستوى الأبعاد الأربعة للعمل الانفعالي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنهاك الانفعالي، بينما يعد التنافر الانفعالي البعد الوحيد المؤثر في مستوى الرضا المهني.

كما حدد الباحثان العديد من المتغيرات المتعلقة بالفروق الفردية الممكنة، ومميزات المهنة، ومميزات المنظمة التي يمكن اعتبارها كسوابق (مصادر) للعمل الانفعالي (Gosserand, 2003).

تتضمن البعض من المصادر المتعلقة بالفروق الفردية المقترحة: نوع الجنس، والوجدانية، فمثلا تم افتراض بأن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من الوجدانية السلبية يخبرون تنافر انفعالي أكبر حينما تتطلب قواعد التعبير إبداء انفعالات إيجابية، وهذا لضعف التجانس بين الانفعالات التي يشعر بها الأفراد وتلك التي ترغبها المنظمة. بينما تتضمن المصادر المرتبطة بالمهنة: رتبة المهام واستقلالية العمل، فعلى سبيل المثال يقترح الباحثان أن استقلالية العمل ترتبط سلبا بالتنافر الانفعالي لأن الأفراد الذين يتمتعون باستقلالية أكبر يتمتعون بمرونة أكبر في استيفاء متطلبات قواعد التعبير، بحيث يكون بإمكانهم استخدام أنماطهم الخاصة في التعامل مع الأفراد، مما يخفف من شدة التنافر الانفعالي. أما فيما يتعلق بالأسباب التنظيمية فنجد أهمها متغير دقة ووضوح قواعد التعبير (Explicitness of display rules) وقرب مراقبة المشرفين (Closeness of monitoring by supervisors)، حيث تم افتراض وجود علاقة إيجابية بينهما وبين تكرار العروض الانفعالية (Morris & Feldman, 1996).

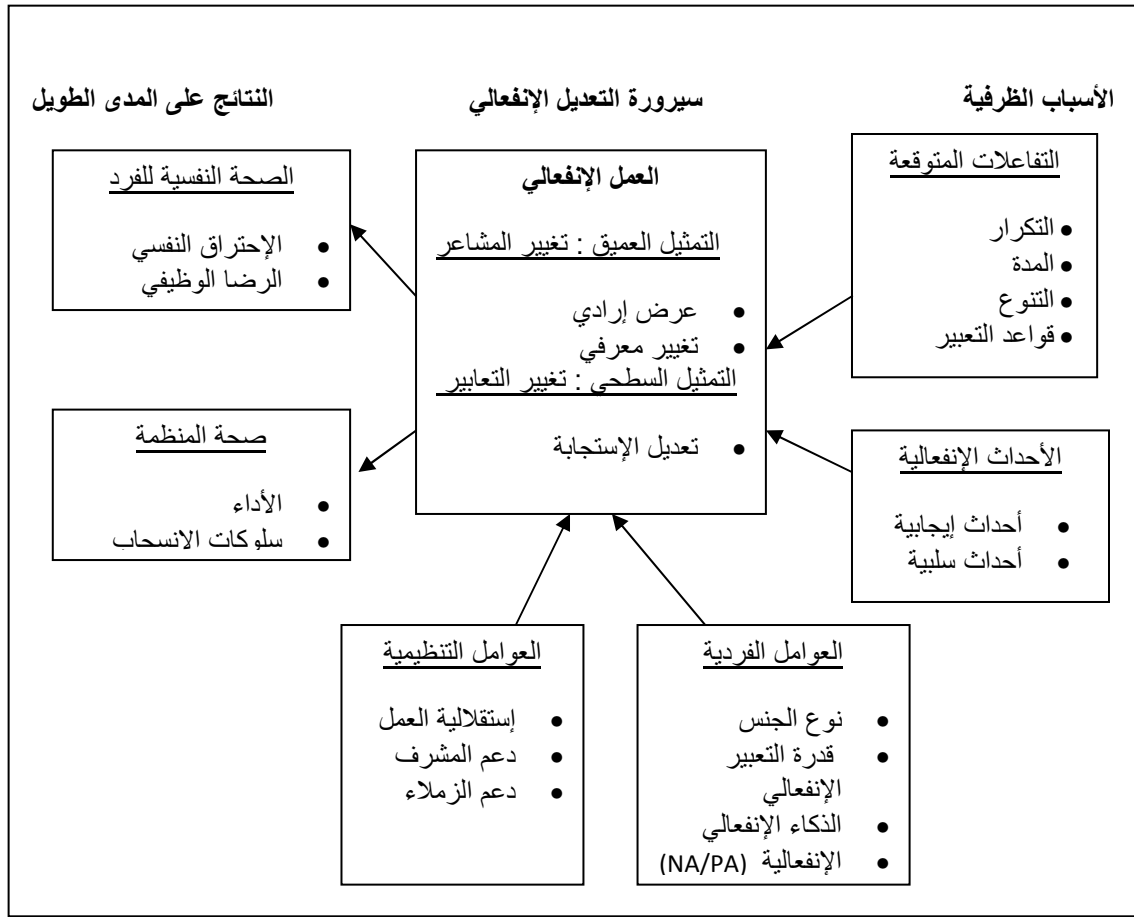
قام موريس وفلدمان (1997) باختبار جزءا من النموذج الذي تم اقتراحه سنة (1996)، حيث ضمنا العمل الانفعالي ثلاث أبعاد، متمثلة في تكرار التفاعلات، مدة التفاعلات ومستوى التنافر الانفعالي، وقد توصل الباحثان إلى أن رتبة المهام (Task Routineness) وسلطة متلقي الدور (Power of role recipients) (مكانة الأفراد المستهدفين للتعبير الانفعالية)، واستقلالية العمل هي المتغيرات الأكثر ارتباطا بالعمل الانفعالي. وعلى وجه التحديد، توصل الباحثان (Morris & Feldman, 1997) إلى ارتباط موجب بين رتبة المهام وكل من تكرار العمل الانفعالي والتنافر الانفعالي، وإلى ارتباط سالب بمدة التفاعل؛ أما سلطة متلقي الدور فارتبطت إيجابيا بالتكرار، في حين ارتبطت الاستقلالية سلبا بالتنافر الانفعالي. كما تم التوصل أيضا إلى أنه من بين أبعاد العمل الانفعالي، يعتبر بعد التنافر الانفعالي الأكثر تغييرا بالنسبة لنتائج العمل الانفعالي، بحيث يرتبط إيجابيا بالإنتاج الانفعالي، ويرتبط سلبا بالرضا المهني.

5-4- مفهوم العمل الانفعالي لدى جرانددي Grandey (2000) :

تعرف Grandey (2000) العمل الانفعالي على أنه عملية تنظيم المشاعر والتعبير عن الانفعالات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وارتكازا على أعمال Hochschild (1983)، ترى Grandey أن تنظيم الانفعالات تتكون من التمثيل السطحي (تنظيم التعابير المشاهدة) والتمثيل العميق (تنظيم الانفعالات التي يتم الشعور بها). هذه الطريقة في تصور العمل الانفعالي تتضمن بشكل أكبر التنظيم الانفعالي الداخلي، أكثر مما تركز على التصنيف المهني (Hochschild, 1983)، وتعابير الانفعالات الملاحظة (Ashforth & Humphrey, 1993)، ومميزات الموقف والتنافر الانفعالي (Morris & Feldman, 1996). وتقتراح Grandey نموذجا مدجا (Integrative model) للنماذج الثلاثة السابقة حيث ترى بأن مميزات العمل (التكرار، المدة، التنوع) التي تشكل جزءا أساسيا في تعريف العمل الانفعالي عند موريس وفلدمان (1996) يمكن أن تُأخذ بشكل أنسب كسوابق (مصادر) للعمل الانفعالي، كما ترى أن التعابير الملاحظة للانفعالات التي تشكل جزءا من تعريف أشفورت وهمفري (1993) من الممكن أن تلائم أكثر الأهداف القريبة (Proximal goals) للعمل الانفعالي من أجل ربح زبائن أوفياء.

ويتضمن نموذج جرانددي (2000) العوامل الموقفية والفردية والتنظيمية التي تؤثر في العمل الانفعالي وكذا نتائج هذا الأخير على المدى البعيد. وتتمثل المصادر الموقفية للعمل الانفعالي في توقعات التفاعلات (التكرار، المدة، تنوع التفاعلات وقواعد التعبير)، والأحداث الانفعالية (الإيجابية والسلبية). أما سوابق الفروق الفردية فتشمل: نوع الجنس، المعبرية الانفعالية، الذكاء الانفعالي والوجدانية. في حين تضم العوامل التنظيمية كل من استقلالية العمل، دعم المشرف ودعم الزملاء. كما يحدد نموذج جرانددي (2000) الاحتراق النفسي، الرضا المهني، الأداء وسلوك الانسحاب كنتائج للعمل الانفعالي. (أنظر الشكل رقم 1).

الشكل رقم (1): نموذج مصادر ونتائج العمل الانفعالي لجراندي (Grandey, 2000)



المصدر: (Grandey, 2000)

تتمثل المساهمة الأساسية التي جاءت بها Grandey (2000) من خلال نموذجها في التركيز على أهمية إستراتيجيتي التمثيل السطحي والتمثيل العميق في سيرورة العمل الانفعالي، حيث يمكن ذكر ثلاث مزايا من خلال تعريف العمل الانفعالي بالتمثيل السطحي والتمثيل العميق: (Gosserand, 2003).

أولاً : بالتركيز على التمثيل السطحي والتمثيل العميق كإستراتيجيتين مختلفتين لإنجاز العمل الانفعالي، يمكن أن يكون للعمل الانفعالي نتائج إيجابية ونتائج سلبية على السواء. فعلى سبيل المثال يمكن للتمثيل السطحي أن يرتبط سلباً بالرضا الوظيفي نتيجة التنافر الذي يخبره الفرد، في حين قد يرتبط التمثيل

العميق إيجابيا بالرضا الوظيفي لأن الفرد قد يشعر بنوع من الإنجاز الشخصي عند عرضه للانفعالات المناسبة بطريقة فعالة. هذا التصور يخالف الاعتقادات السابقة التي كانت تنظر إلى أن العمل الانفعالي ينتج عنه أساسا نتائج سلبية. (تعريف العمل الانفعالي على أنه تنافر انفعالي، تكون نتائجه بطبيعتها سلبية) مثل: (Abraham, 1998 ; Hochschild, 1983 ; Morris & Feldman, 1996)

ثانيا : تصور العمل الانفعالي على أنه تنظيم داخلي للانفعالات يشير إلى أن الالتزام بالعمل الانفعالي يتضمن مهارات يمكن تعلمها. وبالتالي يمكن للأفراد أن يتدربوا على إستراتيجيات إدارة انفعالاتهم وعرض الانفعالات المناسبة في ظروف محددة. فمثلا إذا كانت المنظمات تعتقد بأن التمثيل العميق أكثر فعالية في تقديم خدمة جيدة للزبائن بالمقارنة مع التمثيل السطحي، يمكن لها أن تدرب موظفيها على استخدام هذه الإستراتيجية؛ كما يمكن للموظفين أيضا أن يتدربوا على استخدام التمثيل العميق أو التمثيل السطحي حسب متطلبات الموقف، حيث أن مميزات هذا الأخير هي التي تملئ نوع الإستراتيجية المناسبة لأداء العمل الانفعالي. فعلى سبيل المثال، يتوجب على الأطباء أحيانا أن يكونوا حذرين من أن يصبحوا جد مرتبطين انفعاليا (Emotionally involved) مع المرضى، وهذا لتجنب الاحتراق النفسي، لذلك قد يكون من المفيد بالنسبة إليهم التدريب على أن يمثلوا سطحيًا حتى يبقون متجردين عاطفيا (Emotionally detached).

ثالثا : تصور مفهوم العمل الانفعالي كتمثيل سطحي وتمثيل عميق له جذور في نموذج نظري موجود حول تنظيم الانفعال (Gross, 1998a, 1998b). فحسب نموذج جروس (Gross 1998a) يُعرف تنظيم الانفعال (Emotion Regulation) على أنه «العمليات التي يُؤثر بها الأفراد على نوع الانفعالات التي يمتلكونها، ومتى يمكن لهم ذلك، وكيف يخبرون هذه الانفعالات وكيف يعبرون عنها» (Gross, 1998b : 275).

فقد اقترح Gross نموذج حول تنظيم الانفعالات يرى من خلاله أن الأحداث الانفعالية الموجودة في المحيط ينتج عنها اتجاهات للاستجابات الانفعالية الفردية (سلوكية، خبراتية، فيزيولوجية)، هذه الاتجاهات قد تعدل وتنظم، وهي ما يحدد الاستجابات والتعبير الانفعالية النهائية. ويمكن أن تنظم هذه الأخيرة إما عند مدخلات البيئة المحيطة (التنظيم الانفعالي المرتكز على السوابق) أو عند المخرجات،

بعدها تكون الاستجابة الانفعالية قد أثرت (التنظيم الانفعالي المرتكز على الاستجابة). وترى Grandey (2000) أن هذين النوعين من تنظيم الانفعال يوافقان التمثيل العميق والتمثيل السطحي على التوالي :

أ- يحدث تنظيم الانفعال عند المدخلات عندما يعدل الفرد الموقف أو تصوره للموقف في محاولة منه لتغيير ما يشعر به من انفعالات (Gross, 1998a, 1998b)؛ وهذا ما يشابه التمثيل العميق من حيث أنه يركز على تعديل المشاعر الذي ينعكس على التعابير كنتيجة لذلك. ويحدد Gross (1998b) أربع أنواع من الإستراتيجيات. تتضمن الإستراتيجيتين الأولى والثانية تغييرا للموقف، في حين تتضمن الإستراتيجيتين الأخيرتين تغيير تصور الفرد للموقف. ولكون العديد من المهن التي تتطلب عملا انفعاليا (مثل مهن خدمة الزبائن) ليس لها القدر الكافي من المرونة اتجاه الموقف، فإن إستراتيجيتي اختيار وتعديل الموقف لا تتعلق بالعمل الانفعالي مثلما هو الحال بالنسبة للإستراتيجيتين الأخيرتين (Grandey, 2000). تتعلق إستراتيجية إعادة توزيع الانتباه بتغيير تركيز انتباه أفكار الفرد حول الموقف، بحيث يمكن أن تعتمد مثلا على تذكر بعض الأحداث (كالتفكير في إحدى الأحداث المضحكة لإنتاج أفكار إيجابية). أما التغيير المعرفي فيتعلق بتغيير تقييم الموقف، حيث يمكن أن يتضمن تفسير الأحداث بصفة أكثر إيجابية مما تبدو عليه في الواقع (كمخاطبة الذات بأن الزبون الغاضب قد يكون ربما أمضى يوما سيئا، وهو عادة إنسان لطيف) (Gross, 1998b).

ب- يحدث تنظيم الانفعال المتمركز حول تعديل الاستجابة (Response Modulation) عندما يكون اتجاه الاستجابة الانفعالية قد تكون، ويتوجب على الفرد تعديل تعبيره الانفعالي عوض محاولته تغيير مشاعره الحقيقية (Gross, 1998 b). هذا النوع من تنظيم الانفعال يشابه التمثيل السطحي من حيث أنه يتضمن إدارة التعابير الخارجية (الملاحظة) للانفعالات (Grandey, 2000). ويمكن القيام بهذه الإستراتيجية بتعديل شدة الانفعال المعبر عنه أو بالتظاهر الكلي بالتعابير الانفعالية المطلوبة.

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن Grandey (1999، 2000) لاحظت بعض الغموض الذي يكتنف التعاريف الثلاثة السابقة للعمل الانفعالي، ولذلك حاولت إدماجها في تعريف شامل يمكن الاعتماد عليه في بناء نموذج يضم سوابق ونتائج العمل الانفعالي. حيث أدركت بأن القاسم المشترك بين

التعاريف الثلاثة يتمثل في أن العمل الانفعالي يتضمن تنظيم الانفعال لصالح أهداف المنظمة. وبالجمع بين مختلف مفاهيم العمل الانفعالي والنظريات المتعلقة بالتنظيم الانفعالي توصلت Grandey إلى وضع تعريف للعمل الانفعالي بحيث لا يركز بكل بساطة على التعابير الخارجية التي يبديها العامل كما يعتقد أشفورت وهفري (1993)، ولا هو عبارة عن مجموعة مميزات العمل التي أشار إليها موريس وفلدمان (1996)، وإنما يتضمن تنظيم المشاعر والتعابير من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6- آثار العمل الانفعالي (Consequences of emotional labor):

على الرغم من مرور حوالي ثلاثين سنة عن المقولة الاقتصادية لـ Hochschild (1983) فإنها لا تزال جوهرية اليوم: «باعتبارها سلعة، تخضع الخدمة التي تستوجب عملا إنفعاليا لقوانين العرض والطلب، وقد ارتفع مؤخرا الطلب على هذا النوع من العمل» (Hochschild, 1983 : 8). فقد استمر الطلب في الارتفاع نظرا للتوسع في الاقتصاد الخدماتي، كما أن المنافسة القوية بين المنظمات الخدمائية، أدت بدورها إلى زيادة المكانة الموجهة لنوعية التفاعلات البينشخصية؛ حيث تشير Hochschild في هذا السياق أنه «عندما تنتهي المنافسة حول الأسعار، تبدأ المنافسة حول الخدمات» (Hochschild, 1983 : 92)، فمن أجل البقاء في ضل هذه المنافسة الشرسة تحتاج المنظمات إلى توفير خدمات مرضية أثناء التفاعل مع الزبون إضافة إلى المنتج الجيد والسعر المنافس.

تشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أن عرض المشاعر الإيجابية كابتسامة صادقة أو عبارات متفهمة ترتبط إيجابيا مع مشاعر الزبون وتقييمه لنوع الخدمة التي يتلقاها (Pugh, 2001)، وكذا إرادته في معاودة الطلب على الخدمة (Tsai, 2001). ومن هنا فإنه من المهم والضروري (وخاصة من وجهة النظر التجارية) إحترام قواعد التعبير وذلك لانعكاساتها المالية؛ بالإضافة إلى تلبية متطلبات الزبون الذي يرغب في تلقي خدمة جدية وصادقة (O' Donovan et al., in press).

ولذلك فإن عرض الانفعالات عن طريق التمثيل السطحي (SA) قد يتم إدراكه على أنه غير مناسب ويثير مشاعر الزبائن الذين يكون أهم توقعاتهم تلقي تعابير صادقة في محيط تقديم الخدمة (Ashforth & Humphrey, 1993). كما يرتبط التمثيل السطحي بمجموعة من النتائج السلبية

كالتجرد العاطفي (Brotheridge & Grandey, 2002)؛ وانخفاض مستوى الأصالة الذاتية (Brotheridge & Grandey, 2003)؛ والإحترق النفسي (Brotheridge & Lee, 2002). وعلى عكس النتائج المرتبطة بالتمثيل السطحي، ترى Hochschild (1983) بأن للتمثيل العميق (DA) فوائد محتملة، فقد توصلت بحوث حديثة إلى أن التمثيل العميق لا يرتبط بالضغط (Grandey, 2003). كما أنه يرتبط إيجابيا بالإنجاز الشخصي وتنمية الحس بالأصالة الذاتية (Personal authenticity). ونظرا للآثار المختلفة للتمثيل السطحي والتمثيل العميق، فإن التنبؤ باستخداماتها المختلفة يعد ذو فائدة على المسيرين وأرباب العمل، والموظفين الراغبين في الحد من آثارها السلبية.

6-1- الآثار السلبية للعمل الانفعالي:

6-1-1- التنافر الانفعالي (Emotional Dissonance):

يقترح سامبسون Simpson وسترو Stroh (2004) بأن البعد الحاسم الذي يربط العمل الانفعالي بحسن حال الأفراد هو بعد التنافر الانفعالي. ويعرف هذا الأخير على أنه التضارب بين الانفعالات التي يتم عرضها وتلك التي يتم الشعور بها كجانب من دور العمل (Heuven & Bakker, 2003)، فعندما يتسع الاختلاف بين ما يعرض من انفعالات وما يتم الشعور به فعلا تنشأ حالة التنافر الانفعالي. أما شوبرك وجونس (2000) فيعرفان التنافر الانفعالي على أنه «عدم توازن مزعج (disturbing disequilibrium) بين المشاعر الداخلية والانفعالات التي يتوجب عرضها» (Schobroek & Jones, 2000 : 163).

وقد توصل لويج Lewig ودولارد Dollard (2003) بأن التنافر الانفعالي يزيد من مستوى الإنهاك الانفعالي عند مستويات عالية من المتطلبات النفسية، وهذا يعني أن المهن التي تضم مستويات عالية من المتطلبات يكون أصحابها أكثر عرضة للتنافر الانفعالي. كما تشير البحوث (Grandey, 2002) بأن التمثيل السطحي يؤدي بصورة أكبر إلى التنافر الانفعالي والإنهاك الانفعالي بالمقارنة مع التمثيل العميق.

6-1-2- الشعور بعدم الأصالة الانفعالية (Emotional inauthenticity):

توصلت Grandey (1999) من خلال دراسة أجريت على المساعدين الإداريين الجامعيين إلى عدة نتائج تتعلق بآثار التمثيل السطحي، ومن بينها وجود علاقة موجبة بين التمثيل السطحي والتباعد الانفعالي (Emotional Estrangement) (نوع من الإحساس بمشاعر الإغراب نحو الانفعالات الحقيقية للفرد). وهي نفس النتيجة التي توصل إليها إريكسون وريتير Erickson & Ritter (2001) من خلال العلاقة الموجبة بين مشاعر عدم الأصالة الانفعالية والتمثيل السطحي لدى عينة من الموظفين من مجموعات مهنية مختلفة. وقد تركّز قياس العمل الانفعالي في هذه الدراسة على انفعالات الاضطراب « agitation emotions » كالغضب، والاستثارة، والنرفزة التي يتوجب إخفاءها عبر إستخدام إستراتيجية التمثيل السطحي (Erickson & Ritter, 2001).

6-1-3- نية ترك العمل (intention to quit) :

توصلت البحوث إلى أن العمل الانفعالي الذي ينتج عنه تنافر إنفعالي يكون مرتبطاً بارتفاع مستوى السلوك الإنسحابي ونية ترك العمل، حيث يشير كوت Cote ومورجان Morgan (2002) بأن التنظيم الانفعالي الذي يتم عبر كبت الانفعالات السلبية ينتج عنه انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع نية ترك العمل. كما أثبتت دراسة سترزدنس Starzdins (2000) أنه كلما ارتفع مستوى المتطلبات الانفعالية في العمل، كلما ارتفعت نية ترك العمل (Özturk, in press).

6-1-4- أداء عمل الذاكرة (Memory Performance) :

توصل ريشارد Richard وجروس Gross (1999) من خلال تجربتين قاما بها بأن كبت الانفعالات التي يشعر بها الفرد تضر أو تضعف عمل الذاكرة خلال تزامنها مع إنجاز مهمة ما (Richard & Gross, 1999). وفي دراسة موسعة وأثناء المقارنة بين الكبت وإعادة التقييم، توصل الباحثان إلى أن الكبت فقط هو الذي يضر بعمل الذاكرة، وقد فسرا ذلك بكون عملية الكبت تحدث

متأخرة نسبياً خلال عملية التوليد الانفعالي (Emotion generation process)، وبالتالي فهي تستهلك نسبة أكبر من المصادر بالمقارنة مع إعادة التقييم (Richard & Gross, 2000).

6-1-5- الرضا المهني (Job satisfaction):

يعرف الرضا المهني «كحكم تقييمي حول عمل الفرد ينتج عن مجموعة من الخبرات الانفعالية والمعتقدات التي يتبناها الفرد إزاء عمله» (Gosserand, 2003: 31). وتشير البحوث حول العلاقة بين العمل الانفعالي والرضا المهني إلى نتائج متضاربة، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن العمل الانفعالي يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي (Adelman, 1995) و (Ashforth, Humphrey, 1993; Wharthon, 1993). فعلى سبيل المثال يرى أدلمان وزجونك (Adelman & Zajonc, 1989) أنه من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين العمل الانفعالي والرضا الوظيفي إذ أن التعبير عن الانفعالات الإيجابية كالابتسام مثلاً قد يبعث على شعور الفرد بمزاج حسن. (Adelman, 1995)

في حين يشير باحثون آخرون إلى وجود علاقة سلبية بين العمل الانفعالي والرضا المهني لأن عملية تنظيم أمر شخصي كالانفعالات قد يعيق التعبير الذاتي مما يؤدي إلى عواقب سلبية (Hochschild, 1983; pugliesi, 1999). كما يرى بعض الباحثين بأن الجهد والتنافر الذي يتطلبه إنجاز عمل إنفعالي قد ينعكس على الشعور بمستويات منخفضة من الرضا المهني (Grandey, 2000; Hochschild, 1983). أما جوسيرون (Gosserand, 2003) فتري أنه لفهم العلاقة الموجودة بين العمل الانفعالي والرضا المهني فإنه يتوجب على الباحثين فحص هذه العلاقة بتناول التمثيل السطحي والتمثيل العميق بطريقة منفصلة.

وفي هذا الشأن، هناك العديد من الدراسات التي تدعم العلاقة السلبية بين التمثيل السطحي والرضا المهني، فقد توصل روتر وفيلدينج (Rutter & Fielding, 1988) إلى أن موظفي السجون الذين يكتبون انفعالاتهم الحقيقية يعانون من مستويات عالية من الضغط ويتميزون بمستويات منخفضة من الرضا المهني. ويشير باركنسون (Parkinson, 1991) بأنه عندما يخفي الموظفون مشاعرهم الحقيقية (Genuine feelings) فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي (Gosserand,

(2003). كما توصل كوت Cote ومورجان Morgan (2002) إلى أن كبت المشاعر السلبية وغير السارة تخفض من مستوى الرضا المهني ويزيد من نية ترك الوظيفة. في نفس السياق توصل أدلمان (1995) Adelman إلى أن القائمين على تقديم الطعام (Table server) الذين يعبرون عن انفعالاتهم الإيجابية الفعلية (الحقيقية) في عملهم هم أكثر رضا مقارنة مع أولئك الذين يصطنعون الانفعالات المرغوبة. وفي دراسات إمبريقية أخرى توصل كل من أبراهام (1998) Abraham وموريس وفلدمان (1997) Morris & Feldman إلى أن التنافر الانفعالي المرتبط بالتمثيل السطحي يرتبط سلبيا بالرضا المهني. كما يشير بوجليسي (1999) Pugliesi بأن تأثيرات العمل الانفعالي المتمركز حول الاستجابة (التمثيل السطحي) على الشدة النفسية أكبر من تلك المتعلقة بتعقيد العمل، متطلباته والتحكم فيه. فعلى الرغم من أن التحكم في العمل ومدى تعقیده تعتبر محددات قوية للرضا الوظيفي، إلا أن العمل الانفعالي المتمركز حول الاستجابة يعمل على تخفيض مستوى الرضا الوظيفي بدرجات أكبر وبشكل معتبر بالمقارنة مع تلك المتطلبات.

6-2- الآثار الإيجابية للعمل الانفعالي:

يشير أشفورت Ashforth وهمفري Humphrey (1993) بأن العمل الانفعالي من شأنه أن يرفع من الفعالية الذاتية (Self efficacy) ومستوى الحالة الصحية للموظفين. ويؤكد ستو وآخرون (1994) Staw et al., بأن موظفي الخدمات ذوي الانفعالات الإيجابية هم أكثر نجاحا في الحياة التنظيمية مقارنة بالموظفين ذوي الانفعالات السلبية. كما أن الأفراد ذوي التوقعات الإيجابية لا يجربون فقط انفعالات إيجابية على مدار الوقت، بل يتقيد إحساسهم الإجمالي بالصحة وحسن الحال اليومي بشكل أكبر بالخبرات الانفعالية الإيجابية، وبشكل أقل بالخبرات الانفعالية السلبية.

6-2-1- النتائج الإيجابية على المستوى الفردي:

يرى رافائي Rafaeli وسوتون Sutton (1987) بأن التعبير عن الانفعالات الإيجابية من طرف موظفي الخدمات تؤثر على مستوى مداخل الموظف بحيث تنعكس على حالته المادية وكذا صحته النفسية والجسمية. ويشير ستو وآخرون (1994) Staw et al., إلى أن تقييم أداء موظفي الخدمات ذوي

المشاعر الإيجابية يكون أكثر إيجابية، ولذلك فهم يتلقون أجور أحسن بالمقارنة مع زملائهم، كما توصلوا أيضا إلى الاحتفاظ بالفرضية التي مفادها أن الموظفين ذوي الانفعالات الإيجابية يتلقون دعما اجتماعيا من طرف المشرفين والزملاء.

كما تشير ورتون (Wharton, 1993) بأن الفرد الذي يبدي انفعالات تتوافق مع مشاعره سوف يجني فوائد من عمله، فعلى سبيل المثال «قد يمنح العمل الانفعالي فرصة للموظفين للتعبير عن أنفسهم، الشعور بالسعادة، والاندماج الاجتماعي» (Wharton, 1993 : 205). وتوضح ورتون (1996) Wharton من خلال دراسة شملت مجموعة من النساء تعملن في تجارة العقارات (Residential real estate sale)، أنه على الرغم من العبء الانفعالي في نشاطات هذه الموظفات، إلا أنهن كنّ مسرورات في مساعدة الزبائن في اكتشاف منازل جديدة، وبالتالي معايشة العديد من النتائج الإنفعالية الإيجابية (Wharton, 1996 : 229).

ويؤكد شولر وسيفر (Shuler & Sypher, 2000) على بعض النتائج الإيجابية لدى عمال ينجزون عمل انفعالي في دراسة إمبريقية تضمنت (911) من عمال مصالح الاستعجالات (Emergency dispatchers)، حيث عبر هؤلاء العمال عن بعض المشاعر الإيجابية التي ترافقهم أثناء القيام بعملهم بالرغم من المتطلبات الواضحة للعمل الانفعالي؛ كما يصفون عملهم بالمتع، غير أنهم يشيرون في نفس الوقت بأن مهنتهم مثيرة، نشاطتهم غير محددة مسبقا، غير متوقعة، وأحيانا تكون مفزعة (Shuler & Sypher, 2000 : 24).

ومن النتائج الإيجابية التي تنعكس أيضا على المستوى الفردي، هي قدرة الموظف على التحكم أكثر في العلاقة التبادلية التفاعلية مع الزبون، حيث أن متطلبات هذا الأخير ترتبط بشكل أكثر إيجابية مع عرض الانفعالات الإيجابية أثناء التفاعل بين الموظف والزبون

(Pugh, 2001 ; Rafaeli & Sutton, 1990 ; Tan et al, 2003). وهذا ما يدعم الافتراض العام بأن موظفي الخدمات يستخدمون الانفعالات الإيجابية لنيل التحكم في التفاعل مع الزبائن الأكثر تطلبا. وفي نفس السياق يشير ستو وآخرون (Staw et al, 1994) بأن الموظفين الذين يبدون انفعالات إيجابية يقدرهم الآخرون على أنهم اجتماعيون، لطفاء ومحبيون.

أ- مستوى أداء خدمة الزبون (Customer Service performance) :

يتمثل مستوى أداء خدمة الزبون في مظاهر نوعية للخدمة، فمنها ما هو تقني ومنها ما هو تعاملي، حيث تتضمن النوعية التقنية نتائج غالبا ما تكون مظاهرها ملموسة مثل الحصول على وجبة جيدة أو انطلاق الرحلة الجوية في موعدها أو تلقي الأجوبة على كل الاستفسارات المطروحة، أما النوعية التعاملية فتتمثل في أسلوب المعاملة الذي يتم به تلقي الخدمة مثل مستوى اللطف والإخلاص الذي يبديه الموظفون (Gosserand, 2003).

وفي هذا الإطار يشير كيلي Kelly ودونلي Donnelly وسكينر Skinner (1990) بأن النوعية التعاملية للخدمة تتكون أساسا من المساهمات البينشخصية التي يقيمها الموظفون خلال تفاعلهم مع الزبائن. كما يشير الأدب العلمي (Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1989; Schneider & Bowen, 1985) حول خدمة الزبون، إلى أن التعبير عن الصداقة والمعاملة بلطف وحماس قد ينعكس من خلال المستوى العالي لرضا الزبون وارتفاع نسبة المبيعات، بالإضافة إلى معاودة البيع والحصول على صفقات أخرى (Gosserand, 2003).

من جهتها ترى Gosserand (2003) أن هناك اعتقاد سائد في مجال التسيير يجمع أهله بأن عرض انفعالات إيجابية من طرف الموظفين قد يرفع من مستوى أداء المنظمة. فقد أوضحت بعض الدراسات (Adelman, 1995) في هذا المجال بأن العروض والتعابير الانفعالية الإيجابية للموظف كالابتسام، عادة ما ينجم عنه ارتفاع قيمة الهدية الرمزية التي يقدمها الزبون للموظف نظير خدمة معينة (Gosserand, 2003). كما توصل بوج (Pugh, 2001) إلى ارتباط الانفعالات الإيجابية التي يبديها موظفي البنوك بالمشاعر الإيجابية التي يعبر عنها الزبائن، والتي تؤثر إيجابيا على تقييماتهم حول المستوى الكلي لنوعية الخدمة.

وعلى العموم يتضح من خلال هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين العروض الانفعالية الإيجابية ومستوى أداء خدمة الزبائن، وبناء على ذلك فإن تنظيم الانفعالات بغية تحقيق العروض الانفعالية

التي ترغبها المنظمة قد يزيد من مستوى أداء خدمة الزبون. غير أن هناك بعض الحقائق حسب (Ashforth & Humphrey, 1993) تشير إلى أن كل من التمثيل السطحي والتمثيل العميق قد لا يؤثران بنفس الفعالية في إنتاج العروض الانفعالية الإيجابية. ومن المبادئ الأساسية التي أشار إليها الباحثان أنه لكي تكون علاقة إيجابية بين العمل الانفعالي والأداء يجب أن يتم إدراك التعبيرات الانفعالية على أنها حقيقية وصادقة.

ب - إرتفاع مستوى المبيعات:

لاحظ بوج Pugh (2001) بأن عرض الانفعالات الإيجابية من طرف الموظفين يرتبط إيجابيا مع المشاعر الإيجابية للزبائن، والتي تؤدي إلى تقييم إيجابي لنوعية الخدمة المقدمة. ويعتبر أشفورت Ashforth وهمبري Humphrey (1993) بأن التعبير عن الانفعالات الإيجابية يرتبط بارتفاع مستوى فعالية المهمة. كما أشار رفائي Rafaeli وسوتون Sutton (1987) إلى أن الانفعالات الإيجابية لموظفي تقديم الخدمات تؤدي إلى ارتفاع فوري في مستوى المبيعات، إضافة إلى معاودة زيارة الزبون لمرات أخرى، وارتفاع نسبة الأرباح عبر العدوى (Contagion gains) من خلال نشر الأحاديث التي تمدح المنظمة من طرف الزبون. في نفس السياق يؤكد تسي Tsai (2001) إلى أنه عندما يبدي الموظفون انفعالات أكثر إيجابية نحو الزبائن فإن رغبتهم في زيارة المتجر مرة أخرى تكون أكبر، كما أنهم ينقلون تعليقات إيجابية نحو أصدقائهم. وعلى العموم يمكن القول بأن للعمل الانفعالي نتائج إيجابية وأخرى سلبية، وكما تقدم سابقا فإنه عندما تنجح المنظمة في تقليص الفارق بين قواعد التعبير والانفعالات التي يخبرها الأفراد، فإنه يمكن جني فوائد أكبر سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى الفردي. فالموظفون الذين يعبرون عن مشاعرهم الحقيقية (Genuine Feelings) في علاقتهم مع الزبائن يتمتعون بصحة أحسن ويعيشون شعورا بإنجاز شخصي أقوى، كما أنهم يرتبطون بدرجة أكبر بعملهم، ولذلك تقترح كل من هانس سوزان كرامل Hence Susan Kruml وداينا جادس Diana Geddes على أرباب العمل السماح للموظفين الذين يتمتعون بعلاقات إيجابية مع الزبائن بإبداء انفعالاتهم الشخصية والمساهمة في تكوين يهتم بإدارة الانفعالات ويتمحور حول تفهم الزبون لأولئك الموظفين الذين تكون مبادلاتهم عادة سلبية (Kruml & Geddes, 2000).

تمثل الانفعالات جزءا مهما لا يمكن تجاهه في الحياة اليومية للمنظمات، انطلاقا من أوقات الفرح والبهجة أو الألم والخوف إلى الشعور المستمر بعدم الرضا والضييق، فالحياة في العمل مليئة بالمشاعر. هذه الحقيقة لا يمكن أن تتجاهلها المنظمة، ولأنه لا يمكنها أن تفرض بسهولة أنواع معينة من الانفعالات على أجراءها، فإنها تميل إلى التخلي عنها. ولكونها غير قادرة على التحكم في المشاعر المتولدة عن انفعالات العمل فإنها تقوم بإملاء التعابير الانفعالية والسلوكية الناتجة عن هذه الانفعالات من خلال فرض مجموعة من المعايير والقواعد، مما يتطلب من الأجير التحكم بمجموعة من الفنيات لمطابقة هذه القواعد.

لذلك يمكن القول بأن العمل الانفعالي يشكل جزءا من أي عمل يتطلب اتصال وتفاعل بين الأفراد ويكون مراقبا من طرف المنظمة، وقد ينتج عن هذا النوع من العمل بعض النتائج الإيجابية على الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء؛ إذ يمكن أن تؤدي إدارة الانفعالات إذا ما توافقت مع قواعد التعبير والعرض إلى أداء مهني أحسن وتفاعل بين الأفراد بشكل أكثر فعالية. غير أن العمل الانفعالي يرتبط أيضا ببعض الآثار السلبية على الموظفين كالاكتئاب النفسي والضغط المهني والارضا الوظيفي، والتي ترتبط بدورها بنتائج فردية وتنظيمية مهمة. ولذلك فإنه من الأهمية بمكان القيام بدراسات إضافية حول سوابق ونتائج العمل الانفعالي.

- 1 Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124 (2), 229–246.
- 2 Adelman, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 371–381). Washington, DC: American Psychological Association.
- 3 Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103–147.
- 4 Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115.
- 5 Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (184–203). London: Sage.
- 6 Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. & Hartel C. E. J. (2002). *Managing emotions in the workplace*. Newyork: M. E. Sharpe.
- 7 Bolton, S. (2005). *Emotions management in the workplace*. London: Palgrave.
- 8 Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.
- 9 Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67.
- 10 Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the

Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365–379.

- 11 Callahan, J. L., & McCollum, E. E. (2002). Obscured variability: The distinction between emotion work and emotion labor. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Eds.), *Managing emotions in the workplace* (pp. 219–231). New York: M. E. Sharpe.
- 12 Coté, S. & Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23: 947–962
- 13 DePaulo, B. M., Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., & Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin*, 129(1), 74–118.
- 14 Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339.
- 15 Erickson, R. J. & Ritter C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter, *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 146–163.
- 16 Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123–129.
- 17 Fisk, R. P., & Grove, S. J. (1996). Application of impression management and the drama metaphor in marketing: An introduction. *European Journal of Marketing*, 30(9), 6–12..
- 18 George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75–109.
- 19 Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*. Doctoral Dissertation, Department of Psychology, Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical

- 20 Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Doctoral Dissertation, Colorado State University.
- 21 Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110.
- 22 Grandey, A. A. (2003). When “The show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer- rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96.
- 23 Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is “service with a smile” enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38–55.
- 24 Gross, J. J. (1998a). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224–237.
- 25 Gross, J. J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative view. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- 26 Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotional regulation processes: Implications for affect, relationships and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.
- 27 Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81–100.
- 28 Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- 29 Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (Twentieth anniversary edition). Berkley: University of California press.
- 30 Korczynski, M. (2001). The contradictions of service work: call center as customer-

- oriented bureaucracy. In A. Sturdy, I. Grugulis, and H. Willmott (Eds.), *Customer Service: empowerment and entrapment* (pp. 79–101). New York: Palgrave Publishers.
- 31 Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000a). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8–49.
 - 32 Lashley, C. (1998). Matching the management of human resources to service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 24–33.
 - 33 Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003) Emotional dissonance, Emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 12 (4): 366 – 392.
 - 34 Liu, Y., Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., & Kachmar, C. J. (2004). Dispositional antecedents and consequences of emotional labor at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 12–25.
 - 35 Mann, S. (1999). Emotion at Work: To What Extent Are We Expressing, Suppressing, or Faking It? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8.
 - 36 Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197–208.
 - 37 Monaghan, D.M. (2006). *Emotional labor in customer service work: The perceived difficulty and dispositional antecedents*. Doctoral Dissertation, university of Akron, USA.
 - 38 Morris J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review* 21(4), 986–1010.
 - 39 Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257–274.

- 40 Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded emotionality. *Academy of Management Review*, 17(3), 465–486.
- 41 O'Donovan, K., Austin, E.J., & Pore, T. (in press). *The role of trait emotional intelligence and the big five in the selection of emotional labor strategies*. K.M. 'Donovan@sms.ed.ac.uk.
- 42 Öztürk, D.S., Karayel, C., NasÖz, p. (in press). *Employees on service stage: Emotional labor in tourism industry and it's multilevel consequences*. Bogaziçi University. School of Applied Disciplines, Department of Tourism Administration. Turkey.
- 43 Pierce, C. A., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5–32.
- 44 Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018–1027.
- 45 Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and Emotion*, 23 (2), 125–154.
- 46 Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23–37.
- 47 Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 11, 1–42. Greenwich CT: JAI Press.
- 48 Richards, J. M., & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: The cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 410–424.
- 49 Rosenberg, M. (1990). Reflexivity and emotions. *Social Psychology Quarterly*, 53(1), 3–12.

- 50 Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163–183.
- 51 Shuler, S. & Sypher, B. D. (2000). Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly*, 14, 50–89.
- 52 Simpson, P. A., & Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 715–721.
- 53 Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organizational Science*, 5(1), 51–71.
- 54 Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L., & Renee, NG. (2003). Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961–978.
- 55 Tsai, W. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27, 497–512.
- 56 Van Hoorebeke, D.(2005). Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres: processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel. In : N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Sous la direction de), Comportement organisationnel, Vol 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnel, De Boeck, Bruxelles.
- 57 Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20 (2), 205–232.
- 58 Zapf, D. (2002). « Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations », *Human Resource Management Review*, vol.12, 237–268.