

علاقة العمل الإنفعالي بالإحترق النفسي

لدى موظفي خدمة الزبائن

د. عبد الحميد عشوي

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

- جامعة الجزائر 2

Abstract

The main purpose of this study was to investigate the influence of emotional labor on the experience of burnout among customer service employees. Three hundred and thirty three participants from (13) customer service organizations completed a 38-item survey. Participant jobs ranged from front office employees to customer service representatives, and encompass a wide range of customer service positions. Participants were required to engage in a significant amount of customer interaction as a part of their job.

A number of interesting findings emerged from this study, as well as a partial support for the proposed hypotheses. The main results of the study was that customer service employees suffer from the high Level of burnout at the Emotional exhaustion & Depersonalization dimensions, and average level at the third dimension of burnout (Lack of personal accomplishment), the findings also showed that there was:

- A positive significant correlation between both emotional labor strategies, surface acting and deep acting, and emotional exhaustion.
- A positive significant correlation between surface acting and Depersonalization.
- A significant inverse correlation relationship between deep acting and Lack of personal accomplishment.

Key word: emotional labor, surface acting, deep acting, burnout, customer service employees.

مقدمة:

خلال العشريّات السابقة من القرن الماضي كان يطلب من العمال -في شكل تعليمات- ترك انفعالاتهم في المنزل، هذه الملاحظة التي أشارت إليها بامبلا جونسون Pamela Johnson وجولي إندفيك Julie Indvik (1999) تصف الموقف المشترك الذي تم تبنيه من طرف أرباب العمل حيال الانفعالات في ميدان العمل، وقد أستلهم هذا الموقف من التيار الفلسفي الغربي المستوحى من فكر أفلاطون (429 – 347 قبل الميلاد) الذي يرى بأنّ الفكر المستند إلى العقل يختلف عن الانفعالات، التي تقف كعائق أمام التفكير العقلاني. ففي جمهورية أفلاطون يمثل الأمير الفيلسوف المثالي المتميز بالتفكير العقلاني، لأنّ الانفعالات لا تنطبق إلّا على الجنود والعمال.

هذه الفكرة التي ترى بأنّ الانفعالات تعارض أو تعرقل التفكير العقلاني أكّدها رينيه ديكارت René Descartes (1596 – 1650) الذي ربط أهواءنا وإنفعالاتنا بموروثنا الحيواني، ومن هنا انبثقت الفكرة التي ترى بأنّ الفكر المتميز بالبرودة والانفصال عن الانفعالات هو الوحيد الذي يستطيع التفكير بطرق منطقية وعقلانية، وفي هذا الاتجاه يصف ماكس فيبر Max weber دقّة النموذج المثالي للبيروقراطية بذلك الذي نجح في إلغاء الحب، والحقْد... وكلّ الإنفعالات الشخصية وغير العقلانية التي يمكن أن تنفّلت أو تغفل عن الحسابات.

ومن الواضح أنّ بعض الانفعالات التي تظهر في العمل تثير الاضطراب وينبغي احتواؤها، فالغضب مثلا يثير سلوكات عقيمة مثل السرقة، الهمجية أو الاعتداء على الزملاء (Fox, Spector & Miles, 2001). والحزن يؤدي بالموظفين إلى التفكير في ترك وظائفهم (Grandey, Tam & Brauburger, 2002). كما أنّ الحسد والغيرة يسببان الضغط ويدفعان إلى التخلي عن الوظيفة (Vecchio, 2000). وبالمقابل نجد أنّ الوظيفة التي لا تثير أيّ إنفعال قد تصبح مع مرور الوقت مزعجة ومملة، وقد تسبب في الشعور بعدم الرضا الوظيفي، دوران العمل، الحوادث، وربما انخفاض المردود (Fisher, 1993). وعلى نقيض ذلك، يمكن القول أنّ للانفعالات آثارا إيجابية أيضا كتنمية الإبداع، والتشجيع على التأزر والتعاون، والحدّ من السلوكات العدائية تجاه المؤسسة ومستخدميها (Fox, Spector & Miles, 2001). فعلى سبيل المثال يدعم الشعور بالإفتخار سلوكات الانتماء للمؤسسة (Hodson, 1998)؛ كما أنّ الشعور بالسعادة يمثل جزءا مكملًا للتجربة المناسبة، وهذا ما

يحدث عندما يتحَقَّز الفرد بطريقة مناسبة للعمل في مستوى مناسب من الإنتاجية (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989).

إنّ مراكز العمل التي يتم فيها التفاعل مع الجمهور بشكل عام وخدمة الزبائن بشكل خاص تشكّل إحدى المجالات التي لا تتقبل التعبير عن الإنفعالات فحسب، بل تتطلبه أيضا، بحيث تهدف إلى جلب زبائن جدد والحفاظ على وفاء الزبائن الموجودين. وبالمقابل، يتوقف رضا أو عدم رضا الزبون بشكل كبير على المناخ الإنفعالي للمقابلة، فمن المؤكد بأن الإنفعالات الإيجابية مثل المفاجأة والبهجة والسرور تشعر الزبائن بالرضا، في حين أن الإنفعالات السلبية مثل الخيبة، وإثارة السخط، تؤدي إلى إستيائهم. ولذلك فإن المنظمات تفرض على موظفيها التحكم بشكل أكبر في انفعالاتهم وإضفاء علاقات إيجابية مع زبائنهم (Van Dolen et al, 2001). كما أن تسيير الإنفعالات في بعض المهن يكون في قلب الوظائف التي يتوجب القيام بها، مثلما هو الحال بالنسبة للمهن ذات الطابع الاجتماعي كقطاع الصحة والتعليم والمصالح الاجتماعية ، أين تشكل الانفعالات جزءا لا يتجزأ من العمل ذاته.

1- إشكالية الدراسة:

تتضمن مراكز خدمة الزبائن تفاعلات مباشرة أغلبها ذات طابع إنفعالي مع الأفراد الآخرين. وتحدد الطريقة المناسبة للتعبير عن هذه الإنفعالات بمعايير وقواعد تنظيمية عوض تحديدها من طرف الموظف نفسه. كما أنّ الأسباب التي تفرض كيفية التعبير عن بعض الإنفعالات في بعض المهن تختلف هي الأخرى. فبالإضافة إلى الأسباب التي تم ذكرها، هناك الحاجة إلى ضمان علاقات جيدة داخل المؤسسة وتلك التي تربطها بالزبائن، وقد تكون أيضا من أجل حتّ الزبائن على دفع مستحقّاتهم لدى المؤسسة علما أنّ بعض المهام لا يمكن تحقيقها إلاّ بالتحكّم في تهدئة وامتصاص الانفعالات السلبية السائدة.

لكن ماذا يحدث عندما يتضمن وصف المهام المنوطة بالعامل إجبارية التعبير عن بعض الإنفعالات؟ وكيف الحال بالنسبة للقائمين على مكاتب الاستقبال أو العاملين في مراكز تلقي المكالمات الهاتفية الذين يجب عليهم أن يبتسموا باستمرار؟ وكيف الشأن بالنسبة للقائمين على الجباية أو رجال الشرطة المطلوب منهم الالتزام بالجديّة والصرامة؟

في كتاب تحت عنوان "The Managed Heart" كانت أريه هوشيلد Arlie Hochschild أول باحثة تطرقت إلى هذه المسألة، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها: أن العمل ذو الطابع الإنفعالي ملزم ويؤدي إلى عدم الرضا ومع مرور الوقت إلى الإنهاك المهني (Hochschild, 1983). كما أنه يتطلب "الجهد، والتخطيط، والتحكم الضروري للتعبير عن الإنفعالات المملاة من طرف المؤسسة أثناء التعامل مع الزبائن" (Morris & Feldman, 1996 : 987). من جهتها عرفت جراندي العمل الإنفعالي بـ "العمل الذي يتضمن تنظيم المشاعر والتعبير لأهداف المنظمة" (Grandey, 2000 : 97). ومن هنا يرى بعض الباحثين أن العمل الانفعالي نوع من إدارة الانطباع لأنه محاولة يسعى من خلالها الفرد إلى توجيه سلوكه نحو الآخرين بهدف الحصول على بعض الادراكات الاجتماعية الإيجابية لذاته والحفاظ على نوع من المناخ التفاعلي بينه وبين الطرف الآخر في نفس الوقت.

ولذلك فإن الموظف كثيرا ما يجد نفسه محصورا بين التعليمات التي تملي عليه نوعا من الخضوع والحفاظ على مستوى من اللطف والامتناع عن الاعتراض المباشر للزبون، وخاصة مع التعليمات والتوجيهات التسييرية الحديثة التي رجحت الكفة في هذه العلاقة لصالح الزبون الذي أصبح من جهته أكثر تطلبا، مما أدى به إلى المبالغة في إظهار مشاعر عدم الصبر، السخط، الاستعلاء، الاستنكار والمبالغة في الاحتجاج ... وهكذا فإن امتثال السلوكات لما هو مسطر يعد مسعى "مكلفا" لموظف خدمة الجمهور والزبائن لأنه من جهة يتطلب استعمال نوع من الذكاء والإبداع في السيطرة على الموقف السلبي للزبون، ومن جهة أخرى يتطلب التحكم في تسيير انفعالاته السلبية .

وفي هذا السياق يشير شوفلي وإنزمان (Schaufeli & Enzman, 1998) إلى أن "العمل الإنفعالي بإمكانه أن يشكل مفهوما مهما لفهم الإحترق النفسي، كونه يعكس مظاهر رئيسية للعلاقة بين الموظف ومتلقي الخدمة" (Schaufeli & Enzman, 1998 : 124). وبصيغة أخرى، يمكن القول بأن الدينامية العلائقية التي يخبرها الأفراد الذين ترتبط أعمالهم بالتفاعل مع الآخر أو التي تتضمن عملا إنفعاليا، قد ترتبط بشكل دال بحالات الإحترق النفسي. وفي هذا الصدد تشير ماسلاش (Maslach, 1982) إلى أن " الإنهاك الناتج عن الإحترق النفسي يزيد حدته عندما تندمج كليا مع الناس" (Maslach, 1982 : 94). كما توضح أنه خلال حالات الإحترق النفسي "غالبا ما يشعر العمال بالضغط الناتج عن مطالبتهم بأن يكونوا مختلفين عن ذواتهم، وإحتواء مشاعرهم الحقيقية" (Maslach, 1982 : 28) .

ترتبط عملية إحتواء المشاعر (The bottling up of feeling) بكل من العمل الإنفعالي والإحتراق النفسي. فعندما يقوم العمال بإدارة إنفعالاتهم وإحتواء مشاعرهم فقد يساهمون بذلك عن غير قصد في تفاقم شدة الميل إلى خيرة الإحتراق النفسي، لاسيما وأن المنظمات تشجع على إدارة الإنفعالات " بنسج دقيق للعروض الإنفعالية اللازمة التي تنتظر المنظمة من وراءها مضاعفة نجاحها المنطقي " : (Dougherty & Drumheller, 2006 : 218). وتصف هوشيلد (1983) Hochschild الإحتراق النفسي في سياق العمل الإنفعالي بأنه فقدان للإحساس بالمشاعر (loosing touch with feeling). كما أشارت ماسلاش (1982) مبكرا إلى أن " الإحتراق النفسي قد يتأثر بأنواع القواعد التي تحكم الإتصال بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة " (Maslach, 1982 : 28)، وهي بذلك تؤكد على أهمية مراقبة الإنفعال لدى عمال الخدمات كعامل يرتبط بخبرة الإحتراق النفسي.

يعتبر الإنهاك الإنفعالي (Emotional Exhaustion) البعد المركزي لمراحل الإحتراق النفسي، ويرتبط هذا البعد بشعور الفرد بنوع من نفاذ المصادر العاطفية (الخلو من الطاقة الإنفعالية) لمواجهة المتطلبات الإنفعالية للعمل، ويصفه ساكستون وآخرون (1991) بأنه الحالة التي تتصف باستنزاف الطاقة نتيجة المتطلبات الإنفعالية المفرطة التي يتعرض لها الأفراد الذين يتفاعلون مع الزبائن (Saxton, Philips & Blakeney, 1991). أما بيكوس وآخرون فيصفون الإنهاك الإنفعالي " بنقص الطاقة والشعور بنفاذ الخزان الإنفعالي " (Babakus, Moncrief, Johnston & Cravens, 1999: 58) .

وقد ذكرت ماسلاش منذ فترة طويلة (Maslach, 1982) بأن الموظفين الذين تعتمد مراكزهم على درجة عالية من العمل الإنفعالي يزيد احتمال تعرضهم للإنهاك الإنفعالي. كما توضح النتائج التي توصل إليها موريس وفلدمان (1997) Morris & Feldman بأن احتمال التعرض للإجهاد الإنفعالي يكون مرتبطاً أكثر بمدى تكرار ومدة العمل الإنفعالي المطلوب والتنافر الذي يتم الشعور به. كما يوضح ويلك وموينيان (wilk & Moynhian) مدى تأثير طلب تنظيم الإنفعالات في العمل على مستوى الإنهاك الإنفعالي في دراستهما على مركز اتصال هاتفي على غرار الدراسة التي قام بها ليويج ودولارد (Lewig & Dollard, 2003)، وفي نفس الاتجاه يوضح توتردال وهولمان (Totterdell & Holman, 2003) بأن التمثيل السطحي (surface Acting) المتمثل في إظهار التعابير والسلوكات التي لا تتوافق مع المشاعر الحقيقية التي يشعر بها الموظف هو ما يؤدي به إلى الإنهاك الإنفعالي نتيجة

الشعور بالفتور والإجهاد. وهو ما يدعم نتائج البحوث التي قامت بها كرامل وجادس (2000) Kruml & Geddes والتي تشير إلى أن الموظفين الذين يعمدون إلى التمثيل السطحي يخبرون مستويات عالية من الإنهاك الإنفعالي بالمقارنة مع أولئك الذين يستجيبون لقواعد التعبير عن طريق اللجوء إلى التمثيل العميق (Deep Acting) (محاولة تعديل الشعور الداخلي مع ما يتناسب من الإنفعالات المطلوبة). وفي نفس السياق، يعتبر رفايلي وسوتون (1987) Rafaeli & Sutton التنافر الإنفعالي شكلاً من أشكال صراع الدور لأنه يتضمن نوع من الصراع بين حاجات وقيم العامل ومتطلبات الآخرين في نفس الدور، وتقتصر جاكسون وآخرون (1986) Jackson & al., أن صراع الدور من بين أهم مصادر الإحترق النفسي، ولذا فإن العمل الإنفعالي الذي ينجم عنه تنافر إنفعالي قد يتسبب في ظهور مستويات عالية من الإنهاك الإنفعالي.

ومما سبق يتّضح أن للعمل الانفعالي نتائج سلبية على الصحة النفسية للموظفين، كانهخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الإنهاك الانفعالي والاحترق النفسي، ومن ثمّ تتبلور مشكلة البحث الحالي في الكشف عن العلاقة بين العمل الإنفعالي ومستوى الإحترق النفسي الذي يخبره موظفي خدمة الزبائن، وهذا من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

- ما مستوى العمل الانفعالي الذي يقوم به موظفو خدمة الزبائن ؟
- ما مستوى الإحترق النفسي الذي يخبره موظفو خدمة الزبائن ؟
- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين إستراتيجيّ العمل الانفعالي ومستوى الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن ؟

2- فرضيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم من إطار نظري ونتائج الدراسات والبحوث السابقة، تمّ صياغة الفرضية العامة على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيّ

العمل الإنفعالي ومستوى الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن. لتنبثق عن هذه الفرضية العامة فرضيتان جزئيتان :

الفرضية أ: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين التمثيل السطحي ومستوى الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن.

الفرضية ب: توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائية بين التمثيل العميق ومستوى الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن.

3- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الأدوار التي يقوم بها عمال مراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن من موظفي الاستقبال والتوجيه، وموظفي البنوك ومؤسسات التأمين، وموظفي مراكز خدمات الزبائن، عمال البيع... إلخ. كل هذه الوظائف تتضمن تفاعلات مباشرة ذات طابع إنفعالي مع الأفراد الآخرين، والطريقة المناسبة للتعبير عن هذه الإنفعالات قد تحدد بمعايير وقواعد تنظيمية، وبالرغم من أن الأسباب التي تفرض كفاءات التعبير عن بعض الإنفعالات تختلف من وظيفة إلى أخرى، فإن الهدف الأساس منها هو الحاجة إلى ضمان علاقات جيدة بين المؤسسة والزبائن، من أجل ضمان الإستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية من خلال جودة الخدمات المقدمة.

كما يمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

أ- من الناحية النظرية:

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة في مجال البحث العلمي مما يمكن أن تُقدّمه من جمع نظري لموضوع العمل الإنفعالي والإحترق النفسي لدى شريحة عريضة من عمال التفاعل مع الجمهور والزبائن. ومن خلال التراث الأدبي الذي تم الإطلاع عليه حول موضوع العمل الإنفعالي، حيث توصل الباحث إلى غياب الدراسات العربية التي تناولت

هذا الموضوع (في حدود علم الباحث). وعلى الرغم من قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع خدمة الزبائن في ميدان العمل بوجه عام، إلا أنَّ الباحث لم يعثر على دراسة تتطرق إلى الموضوع من الجانب النفسي في حدود اطلاعه، إذ أنَّ معظم الدراسات كانت من منظور إداري أو تسويقي.

إنَّ هذه الدراسة تعتبر أداة للمنظمات الخدمية من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية تطوير العنصر البشري من حيث استحداث استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد، والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل بما يكفل تحسين الصحة النفسية للموظفين، والذي ينعكس على ارتفاع أدائهم ويسهم في تحسين ورفع إنتاجيتهم في مجال تقديم الخدمات بشكل عام، باعتبار أنَّ الاحتراق النفسي يقترن بالعديد من الآثار التنظيمية والشخصية السلبية عالية التكاليف سواء على مستوى الموظف أو على مستوى المنظمة التي يعمل بها، هذا من جانب ؛ وكونه أحد الأسباب لمشكلات انخفاض الأداء، وكثرة الغياب والأخطاء ودوران العمل، وضعف الانتماء، والعدوانية والتخريب من جانب آخر؛ وقد تمتد آثاره ليمسّ بالعلاقات الأسرية والعلاقة بالزملاء.

ب- من الناحية التطبيقية:

على الرغم من أن طبيعة العمل الإنفعالي لا يمكن تجنبه في بعض المهن، إلاَّ أنه يمكن لعمال الخدمات والتفاعل مع الجمهور والزبائن الاستفادة من نتائج هذا النوع من البحوث لإدارة إنفعالاتهم وتحقيق وإنجاز ما ينتظر من أعمالهم بطريقة أكثر فعالية، أين يكون التعرّض للإحتراق النفسي بوتيرة وشدة أقل. ومن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الواقع النفسي لموظفي خدمة الزبائن، وبالتالي المساعدة في تحديد مجالات احتياجاتهم المستقبلية. كما يمكن للمنظمات إستغلال المعارف المتراكمة حول آثار العمل الإنفعالي والتدابير الوقائية من الإحتراق النفسي لتحسين الفعالية والرضا الوظيفي وكذلك الحد من الدوران الوظيفي والحفاظ على الصحة النفسية لأجرائها.

4 - أدوات البحث:

أعتمد الباحث في هذه الدراسة على الإستمارة (Survey Questionnaire) من أجل جمع البيانات اللازمة من أفراد العينة، وذلك بالاعتماد على التقارير الذاتية للمستجوبين من أجل الكشف عن الاتجاهات والمعتقدات والإدراكات. وقد اشتملت هذه الاستمارة على مجموعة من المقاييس للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، وفيما يلي عرض لهذه المقاييس:

4-1- مقياس العمل الإنفعالي:

يهدف مقياس العمل الإنفعالي لدى موظفي التفاعل مع الجمهور والزبائن في الدراسة الحالية إلى معرفة مميزات إنفعالات العمل التي يعتمد عليها الموظف أثناء أداء العمل، وهذا من خلال مدى تكرارها، وكذلك مدى تنوعها ومستوى شدتها، وهذا بغض النظر عن طبيعة الإنفعالات التي يتم اللجوء إليها، مع العلم أن نوع الوظائف التي تم اعتمادها في الدراسة تركز على قواعد العرض الخاصة بالتعبير عن الإنفعالات الإيجابية وحجب الإنفعالات السلبية. كما يهدف المقياس أيضا إلى معرفة نوع إستراتيجية العمل الإنفعالي المنتهجة من خلال اللجوء إلى عمليات تنظيم التعبيرات الملاحظة في التمثيل السطحي وتنظيم المشاعر في التمثيل العميق.

أ- الصورة الأولى للمقياس:

من أجل تحقيق هذه الأهداف تم الإعتماد بالدرجة الأولى على مقياس بروثيرج ولي (1998) Brotheridge & Lee بمقاييسه الفرعية التي تقيس أبعاد العمل الإنفعالي مع استثناء البعد الأول (مدة التفاعل مع الزبائن)، كما إعتمد الباحث أيضا على المقياس الذي طوره ديفاندورف وجماعته (2005) Diefendorff et al. . وقد ضم المقياس في صورته الأولى (18) عبارة تجيب على السؤال الرئيس التالي: في يوم عمل متوسط، إلى أي مدى تقوم بما يلي أثناء تفاعلك مع الزبائن ؟

وتتوزع هذه البنود على ثلاث أبعاد رئيسة وفقا لأهداف الدراسة كالتالي:

مميزات انفعالات العمل (08 بنود)، التمثيل العميق: (03 بنود)، التمثيل السطحي (07 بنود). حيث تمثل الدرجات العليا في كل مقياس فرعي مستويات عالية للأبعاد التي يتم تقديرها.

ب- الصورة النهائية للمقياس:

بعد أن توصل الباحث إلى القناعة في تبني الصورة الأولية للمقياس، ويهدف التأكد من صلاحية أداة القياس على البيئة الجزائرية، قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة البحث الاستطلاعية البالغ عدد أفرادها (109) فردا، لأخذ ملاحظاتهم والتعرف على مستوى فهمهم واستيعابهم للعبارات الواردة في المقياس والتأكد من وضوح فقرات المقياس وخلوها من الغموض بالنسبة لهم، وهذا بعدما قام بترجمة القائمة إلى اللغة العربية، ومن ثم إجراء الترجمة العكسية Back translation مع إعادة الترجمة على الفقرات التي لم تتطابق ترجمتها تماما لدورات من الترجمة والترجمة العكسية حتى ظهر تكافؤ مرتفع للفقرات بين اللغتين العربية والانجليزية. بعد ذلك قام الباحث بالتحقق من صدق أداة القياس من خلال عرض أداة الدراسة على محكمين وخبراء. وفي ضوء ملاحظات المحكمين حذفت فقرة واحدة (أجمع أغلب المحكمين على أنها تكرار لفقرة أخرى). وأصبحت الصورة ما قبل النهائية للمقياس مكونة من (17) فقرة، كما تم حذف فقرة أخرى بعد التحقق من صدق البناء (التماسك الداخلي) لتصبح الصورة النهائية للمقياس مكونة من (16) فقرة.

4-2- مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (MBI) (Maslach, Jackson & Leiter, 1996)

اعتمد الباحث على مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي (Maslach Burnout Inventory) للتعرف على مستويات الاحتراق النفسي لدى عينة الدراسة. ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداما على نطاق عالمي في قياس الاحتراق النفسي. تم تعريب المقياس وتطبيقه في البيئة العربية من قِبَل (الوابلي، 1995؛ طوالة، 1999؛ البتال، 2000؛ الجمالي وحسن، 2003؛ بطاينة والجوارنة، 2004) كما تمّ استخدامه في الدراسات التي أجريت في الجزائر مثل: دراسة جلولي شتوحي (2003) على الممرضين ودراسة بوحفص (2011)

على الأساتذة الجامعيين، كما قام عشوي (2008) باستخدام الصيغة العامة للمقياس (MBI-GS) على موظفي الوكالات التجارية. وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على النسخة المستخدمة من قبل البتال (2000) كما تم إدخال بعض التعديلات اللغوية البسيطة لتناسب مع طبيعة أفراد مجتمع البحث (التعامل مع الجمهور والزبائن).

يتكون المقياس من (22) فقرة على شكل عبارات تسأل الفرد عن شعوره نحو مجموعة من السلوكيات المتصلة بمهنته، يتم الاستجابة لها من خلال استخدام تدرج سباعي (صفر = أبدا، 1 = بضع مرات في السنة، 2 = مرة في الشهر أو أقل، 3 = بضع مرات في الشهر، 4 = مرة كل أسبوع، 5 = بضع مرات في الأسبوع، 6 = كل يوم تقريبا). وتتوزع فقرات المقياس على ثلاثة أبعاد تم تعريفها إجرائيا في مصطلحات الدراسة وهي : الإنهاك الانفعالي (تسع فقرات)، نقص الشعور التعاطفي (خمس فقرات)، تدني الشعور بالإنجاز (ثمان فقرات). وبناء عليه، فإن أقل درجة يمكن أن يحصل عليها المستجيب في أي بعد من الأبعاد الثلاثة هي صفر، وأما أعلى درجة فهي (54) في بعد الإنهاك الانفعالي، و(30) في بعد نقص الشعور التعاطفي (تبلد الشعور)، و (48) في بعد نقص الشعور بالإنجاز.

وطبقا لما ذكرته ماسلاش فإن المستجيب الذي يحصل على درجات عالية على بعد الإنهاك الإنفعالي وبعد تبلد المشاعر، ودرجات منخفضة على بعد نقص الشعور بالإنجاز يصنف من ذوي المستوى العالي للاحتراق النفسي، ويبين الجدول (1) توزيع مستويات الاحتراق النفسي الذي وصلت إليه ماسلاش للمهن المختلفة بعد تطبيق مقياسها على أكثر من (11000) مستجيب. (البتال، 2000)

الجدول رقم (1) : تصنيف درجات مقياس ماسلاش

حسب مستويات الاحتراق النفسي

بعد الإحترق النفسي	مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى منخفض
الإنهاك الإنفعالي	27 فأكثر	17-26	16 فأقل
تبلد المشاعر	13 فأكثر	7-12	6 فأقل

نقص الشعور بالإنجاز	31 فأقل	32-38	39 فأكثر
---------------------	---------	-------	----------

5- إجراءات التطبيق الميداني:

5-1- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي خدمة الزبائن (employees service customer)، وقد حرص الباحث أن تكون العينة من منظمات خدمتية متنوعة من أجل الحصول على عينة أكثر تمثيلا، كما تم التركيز على بعض المميزات التي يتوجب توفرها في هذه المنظمات، والمتمثلة أساسا في :

- ضرورة وجود منافسة في ميدان تقديم الخدمة.

- إيلاء الأهمية لنوعية الخدمات المقدمة بما في ذلك العلاقة التفاعلية مع الزبون.

- ضرورة وجود إشراف مباشر ومتواصل على نشاط موظف خدمة الزبائن.

- أن يتضمن العمل تفاعل مباشر مع الزبون كجزء معتبر من النشاط.

5-2 - عينة البحث:

يهدف الإجابة عن تساؤلات البحث، قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة البحث التطبيقية البالغ عدد أفرادها (333) فرداً من الموظفين العاملين في مجموعة من القطاعات الخدماتية (ثلاث متعاملين للهاتف النقال، متعامل للهاتف الثابت، أربع وكالات سياحية، ثلاث فنادق أربع نجوم، و فندقين خمس نجوم) وذلك خلال الفترة الممتدة من مطلع سنة 2012 إلى نهاية شهر سبتمبر من نفس السنة، وهذا بعد أن كان الباحث قد أجرى دراسة إستطلاعية للوقوف على الآراء والأفكار التي تساعد في تحديد وصياغة الأدوات الضرورية لأغراض البحث، والتي تم التطرق إليها سابقا.

تم توزيع الاستمارات بصورة مباشرة من قبل الباحث على كل من أمكن الاتصال به شخصيا، ومع كل الذين أبدوا الموافقة على المشاركة في البحث، ونشير بهذا الصدد أن هذه الطريقة كانت أكثر فعالية من الإتصال بأفراد العينة المحتملين عبر إدارة المؤسسة بشكل رسمي

وهذا بسبب طول الإجراءات التي يصادفها الباحث منذ الاتصال بأول مسؤول عن فضاء خدمة الزبائن إلى أعلى مسؤول مخول له بإعطاء الموافقة على إجراء البحث.

وبالرغم من أن الإتصال بشكل فردي مع المشاركين خارج المؤسسة لا يمكن للباحث الإتصال بكل الأفراد المحتملين للمشاركة في البحث، إلا أنه يقوي من درجة المجهولية (Anonymity) والسرية (Confidentiality) للبحث. إضافةً إلى ذلك أن تعاطي المؤسسة مع الإستثمار التي تتضمن العمل الإنفعالي من شأنه الكشف على درجة المراقبة التي تخضع لها فضاءات العمل، لذلك فإن إمكانية إيجاد مؤسسات توافق على المشاركة من شأنه إثارة الشك والريبة في البيانات التي يتم الحصول عليها، كون تلك المؤسسات التي رفضت الإستثمار تتصف بمحيط عمل يفرض توقعات إنفعالية قوية (التي تمثل في الواقع المؤسسات المناسبة للدراسة)؛ ولأن المسؤولين الإداريين لا يسمحون دائماً للموظفين بالمشاركة في البحث، فإن طريقة الإتصال المباشر لطلب المشاركة يعد مسعى إيجابياً.

6- عرض نتائج الدراسة:

6-1- مستوى العمل الإنفعالي لدى موظفي خدمة الزبائن:

لمعرفة مستوى العمل الإنفعالي لدى موظفي خدمة الزبائن؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمقياس العمل الإنفعالي وأبعاد المقياس كُتِل على حدة، ويتضح ذلك من خلال جدول رقم (2):

الجدول رقم (2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأوزان النسبية للعمل الإنفعالي.

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسط مستوى العمل الإنفعالي لدى الموظفين بلغ (46.95) وبانحراف معياري (9.92) وبوزن نسبي قدر بـ (55.23) ؛ مما يدل على أن مستوى العمل الإنفعالي لدى موظفي خدمة الزبائن متوسط. كما يتضح من خلال الجدول (2) أن موظفي خدمة الزبائن يستعملون إستراتيجيّ العمل الإنفعالي المتمثلة في التمثيل السطحي والتمثيل العميق بدرجات متوسطة، حيث تحتل المرتبة الأولى من حيث الإستخدام إستراتيجية التمثيل السطحي بوزن نسبي قدر بـ: (62.11)، وتأتي إستراتيجية التمثيل العميق في المرتبة الثانية بوزن نسبي قدر بـ: (61.06). وهذا ما يدل على أن موظفي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	مقياس العمل الإنفعالي
/	55.23	9.92	46.95	85	17	العمل الإنفعالي (الدرجة الكلية)
/	45.85	4.66	16.05	35	7	مميزات إنفعالات العمل
2	61.06	3.36	9.16	15	3	إستراتيجية التمثيل العميق
1	62.11	6.00	21.74	35	7	إستراتيجية التمثيل السطحي

خدمة الزبائن يلجئون إلى إستخدام الإستراتيجيتين معا لأنهما تمثلان جزءا هائلا من النشاط الذي يقومون به أثناء التعامل مع المواقف والأحداث الإنفعالية التي يخبرونها خلال التفاعل مع الزبائن.

ومن المهم الإشارة هنا أنه إذا كان التمثيل السطحي والتمثيل العميق يشكلان معا وجهان للعمل الإنفعالي ، فإنهما يمثلان طريقتين منفصلتين ومختلفتين بشكل كبير في أداء العمل الإنفعالي ، وذلك لأنّ إستخدام إحدهما لا يستدعي بالضرورة إستخدام أو عدم إستخدام الإستراتيجية الأخرى. لذلك يبدو من الواضح أنه حينما يتم قياس الإستراتيجيتين

بشكل شامل (في نفس الوقت) أو كمجموعة من السلوكيات الماضية فإنهما يتواجدان معا ويكونان أكثر ارتباطا بالمقارنة مع القياس المعتمد على سلوك أو موقف منفرد؛ وهذا لكون الفرد يستخدم كلا الإستراتيجيتين على مر الوقت للتعامل مع مختلف المواقف التي تتطلب تنظيما إنفعاليا، في حين أنه قد يعتمد في موقف واحد على إستراتيجية واحدة فقط.

2-6- مستوى الإحترق النفسي الذي يخبره موظفو خدمة الزبائن:

لمعرفة مستوى الإحترق النفسي الذي يخبره الموظفون؛ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الإحترق النفسي، كما تم إستخراج النسب المؤوية للمستويات الثلاثة لكل بعد (منخفض، متوسط، مرتفع)، ونتائج إختبار (T) لعينة واحدة لمقارنة دلالة الفرق بين متوسط العينة والقيمة الإختبارية. ويتضح ذلك من خلال الجدولين رقم (3) و(4).

واستنادا إلى سلم التصحيح المقدم من طرف ماسلاش لتصنيف حالات الإحترق النفسي، ومن أجل التعرف على نسبة الأفراد الذين يعانون من إحترق نفسي كلي ($BO=8$)، فقد تمت مقارنة نتائج أفراد العينة على الأبعاد الثلاثة للمقياس، ثم تحديد ما إذا كان هناك أفراد يعانون من إحترق نفسي كلي، مع العلم أن الحالة تعاني من إحترق نفسي كلي إذا كانت تتسم بإنهاك إنفعالي مرتفع وفقدان شعور تعاطفي (تبلد المشاعر) مرتفع وشعور بالإنجاز منخفض. وبالاعتماد على هذه المعايير تُوصَّلَ إلى أنّ عدد موظفي خدمة الزبائن الذين يعانون من إحترق نفسي كلي بلغ (45) فرد؛ أي ما يعادل (13.51%) من أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (3): التوزيع التكراري لأبعاد الإحترق النفسي

حسب المستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		المستويات	أبعاد الإحترق النفسي
		%	ت		
7.09	37.42	1.50%	5	مستوى منخفض [≤ 16]	الإنهاك الانفعالي
		7.20%	24	مستوى متوسط [17 – 26]	
		91.29%	304	مستوى مرتفع [≥ 27]	
3.72	15.29	0.9%	3	مستوى منخفض [≤ 6]	تبلد المشاعر
		22.82%	76	مستوى متوسط [7 – 12]	
		76.27%	254	مستوى مرتفع [≥ 13]	
9.68	36.47	23.72	79	مستوى منخفض [≤ 31]	الشعور بالإنجاز
		22.52	75	مستوى متوسط [32 - 38]	
		53.75	179	مستوى مرتفع [≥ 39]	

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة للإحترق النفسي على بعد الإنهاك الانفعالي (EE) تقع في المستوى المرتفع بنسبة (91.29%) من مجموع أفراد العينة، تليها نسبة (7.20%) في المستوى المتوسط، ثم (1.50%) على مستوى منخفض؛ مما يدفع إلى القول بأن أفراد العينة يعانون من مستوى مرتفع من الإنهاك الانفعالي، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الذي بلغ (37.42) وهو يفوق الحد الأدنى للمستوى المرتفع (27). كما يدل الانحراف المعياري المقدّر بـ (7.09) على تمركز القيم حول المتوسط، مما يدل على إنسجام أفراد العينة على درجات هذا البعد.

وفيما يتعلق بنتائج الإحترق النفسي على بعد تبلد المشاعر (DP)، تقع أعلى نسبة في المستوى المرتفع أيضا بـ (76.27%)، يليها المستوى المتوسط بنسبة (22.82%)، ثم المستوى

المنخفض بنسبة (0.9%). مما يدل على أن أفراد العينة يعانون من مستوى مرتفع من الإحترق النفسي على بعد تبلد المشاعر، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الذي بلغ (15.29) وهو يفوق الحد الأدنى للمستوى المرتفع (13)، كما تدل قيمة الإنحراف المعياري المقدر بـ (3.72) على تجانس قيم الأفراد على درجات هذا البعد.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة من أفراد العينة (53.75%) يتمتعون بدرجة مرتفعة من الشعور بالإنجاز، تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى المنخفض من الشعور بالإنجاز بنسبة (23.72%) في حين أن نسبة ذوي المستوى المتوسط من الشعور بالإنجاز كانت (22.52%). وتدل هذه النتيجة حسب معايير تصنيف مستويات الإحترق النفسي على أن أغلبية أفراد العينة يخبرون مستوى منخفضا من الإحترق النفسي على بعد نقص الشعور بالإنجاز (LPA)، وذلك باعتبار أن مستوى الإحترق النفسي على هذا البعد يتماشى عكسيا مع مستوى الشعور بالإنجاز. كما يمكن القول بأن أفراد العينة يخبرون مستوى متوسط على هذا البعد، ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (36.47) واقعاً ضمن فئة المستوى المتوسط [32- 38].

وللتحقق من أن أفراد العينة يعانون من مستوى مرتفع من الإحترق النفسي على بعدي الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر، قام الباحث بحساب إختبار (T) لعينة واحدة بهدف مقارنة دلالة الفرق بين متوسط العينة والقيمة الإختبارية؛ كما هو موضح في الجدول رقم (4). وهذه العملية الإحصائية تهدف إلى اختبار الفرض بإختلاف متوسط التوزيع عن قيمة ثابتة يطلق عليها القيمة الإختبارية (Test value). حيث القيمة الإختبارية بالنسبة لبعدي الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر هي القيمة الدنيا للمستوى المرتفع، وهي القيمتين 27 و 13 على التوالي.

الجدول رقم (4) : مقارنة دلالة الفرق بين متوسط العينة والقيمة الإختبارية

على بعدي الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر

الأبعاد	القيمة الإختبارية	المتوسط	الإنحراف المعياري	(T)	د. الحرية	مستوى الدلالة
الإنهاك الإنفعالي	27	37.42	7.09	26.813	332	0.000
تبلد المشاعر	13	15.29	3.72	11.246	332	0.000

يتبين من خلال الجدول رقم (4) أن (T) لدلالة الفروق لدرجات الإحترق النفسي على مستوى الإنهاك الإنفعالي = 26.813 أكبر من (T) النظرية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وعليه هناك فروق جوهرية دالة بين المتوسطين لصالح متوسط العينة (متوسط العينة < القيمة الإختبارية)؛ وبالتالي فإن أفراد العينة يخبرون مستوى مرتفع من الإنهاك الإنفعالي. كما يتضح من خلال الجدول (4) أن (T) لدلالة الفروق لدرجات الإحترق النفسي على مستوى تبلد المشاعر = 11.246 أكبر من (T) النظرية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.001$ وعليه هناك فروق جوهرية بين المتوسطين لصالح متوسط العينة (متوسط العينة < القيمة الإختبارية) وبالتالي فإن أفراد العينة يخبرون مستوى مرتفع من تبلد المشاعر.

من خلال النتائج التي تمّ الإشارة إليها أعلاه يتضح بأنّ موظفي خدمة الزبائن يخبرون مستويات مرتفعة من الإحترق النفسي على مستوى بعدي الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر، فيما يخبرون درجات متوسطة من الإحترق النفسي على مستوى بعد نقص الشعور بالإنجاز.

3-6- عرض نتائج فرضيات الدراسة :

من أجل اختبار فرضية الدراسة والتي مفادها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيّتي العمل الإنفعالي ومستوى الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن، تم استخراج معاملات الارتباط بين إستراتيجيّتي العمل الإنفعالي وأبعاد الإحترق النفسي.

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين إستراتيجيّتي العمل الإنفعالي

و أبعاد الإحترق النفسي

التمثيل السطحي (SA)	التمثيل العميق (DA)	العمل الإنفعالي الإحترق النفسي
**0.197	**0.122	الإرهاك الانفعالي (EE)
**0.248	-0.099	تبلد المشاعر (DP)
-0.025	** -0.231	تدني الشعور بالإنجاز (LPA)

** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال قراءة الجدول رقم (5) أن الفرضية (أ) والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين التمثيل السطحي وأبعاد الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن قد تحققت بشكل جزئي، حيث تم التوصل إلى علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين التمثيل السطحي وكل من الإرهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر، في حين لم تكن هناك علاقة دالة مع تدني الشعور بالإنجاز. كما أن الفرضية (ب) والتي مفادها وجود علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائيا بين التمثيل العميق وأبعاد الإحترق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن قد تحققت جزئيا، حيث تم التوصل إلى علاقة ارتباطية سلبية دالة إحصائيا بين التمثيل العميق وتدني الشعور بالإنجاز، بينما تم التوصل إلى نتيجة معاكسة لما تم إفتراضه تمثلت في العلاقة الإيجابية الدالة إحصائيا بين التمثيل العميق والإرهاك الإنفعالي، في حين لم تكن هناك علاقة دالة مع بعد تبلد المشاعر.

7- مناقشة النتائج:

7-1- مستوى العمل الإنفعالي لدى موظفي خدمة الزبائن:

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أنّ موظفي خدمة الزبائن يلجئون إلى إستخدام إستراتيجيّ التمثيل السطحي والتمثيل العميق على حدّ سواء، حيث تمثلان جزءاً هاماً من النشاط الذي يقومون به أثناء التعامل مع المواقف والأحداث الإنفعالية التي يخبرونها خلال التفاعل مع الزبائن. فلقد أشارت هوشيلد (1983) عند تطرقها إلى مفهوم العمل

الإنفعالي إلى ثقل وشدة المراقبة المفروضة على ممثلي المنظمة (موظفي خدمة الزبائن)، حيث يتوجب عليهم التكيف معها وإن كانوا لا يرغبون في ذلك (التمثيل السطحي). غير أنَّ كان Khan (1992) أشار فيما بعد من منظور الخيار بين التمثيل السطحي والتمثيل العميق إلى قدرة الممثلين أن يكونوا "حاضرين نفسيا Psychologically present" (في إشارة إلى التمثيل العميق) أو أن يكونوا "غائبين نفسيا Psychologically absent" (في إشارة إلى التمثيل السطحي) حيث يشير إلى أن الممثل يجد أنه من غير المجدي الغوص في وضعية قد تكون مهددة، وبالتالي فإنه يختار أن يكون غائبا نفسيا. وكنتيجة لذلك يمرّ الأفراد بمراحل من الحضور والغياب النفسي، حيث يقدرّون كم يجب أن يكونوا حاضرين إستجابة للعوامل الداخلية والخارجية (Kahn, 1992) عن (Özturk, in press).

أما بروثرينج وزميلها لي (Brotheridge & Lee, 2002) فقد افترضتا بأنّ العلاقة بين التمثيل السطحي والتمثيل العميق هي نتيجة السعي نحو المحافظة على الموارد، حيث تشيران إلى أن التمثيل السطحي يتطلب موارد أكبر بالمقارنة مع التمثيل العميق، ونتيجة لذلك فإن الأفراد الذين هم بحاجة إلى التنظيم الإنفعالي يحاولون إستدخال المشاعر اللازمة للشعور بالإنفعال من أجل الحفاظ على الموارد. غير أن مونجان (Monaghan, 2006) تعارض هذه الفكرة، إذ ترى بأنه على الرغم من أن التظاهر بالابتسامة مثلا قد يكون مكلفا إنفعاليا بدرجة أكبر مثلما يتضح من خلال العلاقة الموجبة بين التمثيل السطحي والإنهاك الإنفعالي، إلا أن ذلك لا يعني أنه يتطلب بالضرورة موارد أكبر.

وترى Monaghan (2006) أنّه عندما يؤخذ مدى صعوبة سلوكات التنظيم الإنفعالي بعين الاعتبار فإنّ الأمور تصبح أكثر وضوحا؛ فكلما وجد الفرد صعوبة أكبر في إحدى الطرق المنتهجة كلما تطلبت هذه الطريقة موارد أكبر لإستخدامها. وفي حالة غياب الموارد، يعمل الفرد على تجنب الإستراتيجية التي يدركها على أنها صعبة ويختار الإستراتيجية الأكثر سهولة. أما في حالة ما إذا تم إدراك الإستراتيجيتين على أنهما صعبتا الإستخدام، فعندها قد لا يستطيع الفرد القيام بأي عمل إنفعالي، ويخفق في عرض الإنفعال كما هو مسطر من طرف المنظمة. لذلك عندما يؤخذ بعين الإعتبار صعوبة إنجاز العمل الإنفعالي، فإنه يتم توقع علاقة سالبة بين الصعوبة والتكرار لإحدى إستراتيجيتي العمل الإنفعالي، بينما تكون العلاقة موجبة بين صعوبة إحدى الإستراتيجيتين وتكرار الإستراتيجية الأخرى.

وعندما يتم القياس بشكل إجمالي (مدى استعمال الإستراتيجيتين معا) فإن تكرار النوعين من العمل الإنفعالي يكونان على علاقة ارتباطية ($r = 0.167$, $\alpha = 0.002$ في الدراسة الحالية)، لأنه أثناء الحاجة للتنظيم الإنفعالي يمكن استخدام الإستراتيجيتين معا، كما أنه يتوقع وجود علاقة ارتباطية بينهما حتى وإن تم القياس في موقف منفرد، لأنه عندما تفشل إحدى طرق التنظيم الإنفعالي، فإنه ينبغي استعمال الطريقة الأخرى لتحقيق غاية المنظمة. لكن على الرغم من أن التمثيل السطحي والتمثيل العميق يرتبطان إيجابياً مع بعضهما البعض، فإنهما يمثلان مفهومين مستقلين، وينبغي اختبارهما على أنهما كذلك، وهذا بسبب علاقتهما المختلفة بالتأثيرات الهامة التي تم التوصل إليها.

7-2- مستوى الإحترق النفسي الذي يخبره موظفو خدمة الزبائن :

من خلال تحليل النتائج تبين أن (13.51 %) من موظفي خدمة الزبائن يخبرون إحترق نفسي كلي ($BO = 8$)، وهي نسبة معتبرة جدا، وتندر بخطورة هذه الظاهرة في الجزائر إذا ما تم مقارنتها بنتائج بعض الدراسات، حيث يشير تروشو (2004) Truchot مثلا إلى ارتفاع مستوى معاناة العمال في فرنسا، حيث أن من 5 إلى 10 % من اليد النشطة في حالة إحترق نفسي كلي (التوقف عن العمل، الغياب، الإكتئاب)، و 25 % منهم في حالة إحترق نفسي متوسط (المعاناة في العمل، نقص المردودية والإحباط)، كما أن نسبة 16 % منهم معرضون لخطر الإحترق النفسي.

ولم تكتف الدّراسة الحالية بالكشف عن مستوى الإحترق النفسي الكلي لدى أفراد عينة الدراسة، بل عمدت إلى تحليل مستوياتهم على الأبعاد الثلاثة لمقياس الإحترق النفسي لماسلاش، وقد كشفت النتائج أنّ موظفي خدمة الزبائن يخبرون مستوى مرتفعا من الاحترق النفسي على بعدي الإنهك الانفعالي وتبلد المشاعر، ويتضح ذلك جليا من خلال إستجابات الأفراد، إذ تبين أنّ (91.29 %) منهم يخبرون مستوى مرتفعا من الإنهك الإنفعالي، كما أنّ (76.27 %) من أفراد العينة يخبرون مستوى مرتفعا من تبلد المشاعر، بينما تشير النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة يخبرون على العموم مستوى متوسط من الاحترق النفسي على بعد نقص الشعور بالانجاز، كما أنّ (53.47 %) منهم يتمتعون بدرجة مرتفعة من الشعور بالإنجاز.

تتفق هذه النتيجة إلى حد بعيد مع ما توصل إليه لي وأشفورت Lee & Ashforth (1996) من خلال الدراسة التحليلية لمجموعة من البحوث (Meta Analyse)، حيث تشير إلى وجود إرتباط ضعيف بين بعد نقص الشعور بالإنجاز مع البعدين الآخرين للإحتراق النفسي. ويقترح جرين وآخرون Green, walkey & Taylor (1991) أن الإنهاك الإنفعالي وإتخاذ المسافة نحو متلقي الخدمة يمثلان البعدان المركزيان للإحتراق النفسي. كما يذهب ليدر Leiter (1991) في نفس الإتجاه، إذ يؤكد بأن نقص الشعور بالإنجاز تكون نتائجه مختلفة عن البعدين الآخرين، بحيث أن ارتباطه مع متغيرات أخرى تكون مختلفة أو تذهب في الاتجاه المعاكس، كما يرى الباحث بأن نقص الشعور بالإنجاز يتطور بصفة مستقلة عن الإنهاك الإنفعالي، حيث يمكن إرجاع الإرتباط الموجود بينهما للعلاقة التي يتقاسمها مع متغيرات أخرى. كما يؤكد بيرن Byrne (1994) بأن علاقة عدم الفعالية مع البعدين الآخرين لعرض الإحتراق النفسي تعد الأكثر تعقيدا، إذ تظهر في بعض الأحيان على أنها إمتداد - على نحو ما - للإنهاك الإنفعالي أو تبدل المشاعر أو لهما معا (Lee & Ashfoth 1996). وهذا ما تم التوصل إليه فعلا من خلال نتائج الدراسة الحالية، إذ تشير مصفوفة الارتباطات إلى غياب علاقة دالة بين تبدل المشاعر ونقص الشعور بالإنجاز، بينما توجد علاقة سلبية ضعيفة بين الإنهاك الإنفعالي وتدني الشعور بالإنجاز.

ويمكن تفسير ذلك بأن نقص الفعالية المهنية أو تدني الشعور بالإنجاز يظهر بوضوح أكبر نتيجة لنقص الموارد، في حين أن الإنهاك الإنفعالي وتبدل المشاعر يظهران نتيجة لإرتفاع المتطلبات (الضغوط التنظيمية مثل كثافة الدور، المتطلبات الإنفعالية...)، وهذا ما يتماشى مع ما جاء به هوبفول Hobfoll من خلال نظرية المحافظة على الموارد (The Conservation of Resource theory)، هذه الأخيرة تشير إلى أن الأفراد يكونون أكثر تأثرا للمتطلبات بالمقارنة مع نقص الموارد؛ لذلك فإن المتطلبات ترفع من الإرغامات التي يعبر عنها على شكل إنهاك إنفعالي، في حين أن متغيرات الموارد (الدعم من قبل المنظمة والتعاون من طرف الزبائن مثلا) تؤدي إلى خفض الحاجة إلى إستعمال إستراتيجيات المواجهة الدفاعية (Defensive Coping) مثل تبدل الشعور .

وإنطلاقا من الفكرة التي تقول أن الإنهاك الإنفعالي يعدّ البعد المركزي للإحتراق النفسي (Maslach, 2001). وإعتقادا على نموذج Leiter (1993) للاحتراق النفسي يمكن القول بأن الضغوط التنظيمية وإرتفاع المتطلبات (مثل إرتفاع عبء العمل أو إرتفاع المتطلبات الإنفعالية)

تؤثر على علاقة الفرد بعمله - إتخاذ مسافة نحو العمل - بطريقة غير مباشرة عبر الإنهاك الانفعالي، حيث يمكن إعتبار تبلد المشاعر كردّ فعل سريع للإنهاك، فالموظفون الذين يهكون وتُستنزف مواردهم الفردية يصلون في الأخير إلى عدم القدرة على البذل النفسي وتبني نوع من إستراتيجيات التجنب لمواجهة الوضعيات الصعبة في شكل أخذ نوع من المسافة تجاه العمل والعملاء. وهذا ما تمّ التوصل إليه فعلا في هذه الدراسة من خلال العلاقة الإرتباطية الطردية الدالة بين الإنهاك الانفعالي وتبلد المشاعر.

7-3 - مناقشة فرضية الدراسة:

تمثل التساؤل الرئيس للدراسة في البحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى العمل الانفعالي ومستويات أبعاد الإحتراق النفسي لدى موظفي خدمة الزبائن، وقد تمّ الإجابة عنه من خلال اختبار فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الجزئية الأولى: تنبأت الفرضية الجزئية (أ) بوجود علاقة موجبة بين التمثيل السطحي ومستويات أبعاد الإحتراق النفسي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين التمثيل السطحي وكل من الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر، في حين لم تكن هناك علاقة دالة بين التمثيل السطحي وتدني الشعور بالإنجاز.

إنّ العلاقة المفترضة بين التمثيل السطحي والإحتراق النفسي قد تمّ الإشارة إليها بشكل واسع في الأعمال السابقة للعديد من الباحثين، فقد توصلت جراندي (Grandey, 1999) إلى أنّ التمثيل السطحي على علاقة موجبة بالأبعاد الثلاثة للإحتراق النفسي لدى عينة من المساعدين الإداريين، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الباحثة وزميلتها بروثريج (Brotheridge & Grandey, 2002) على عينة واسعة من الموظفين الكنديين في مختلف الفئات المهنية. وعلى عينة مشابهة توصلت بروثريج و لي (Brotheridge & Lee, 2002) إلى علاقة إيجابية بين التمثيل السطحي والأبعاد الثلاثة للإحتراق النفسي، كما أوضحت الدراسة إلى أن مشاعر الأصالة تعدل العلاقة بين التمثيل السطحي وكل من الإنهاك الانفعالي والشعور بالإنجاز.

وتشير النتائج التي توصلت إليها كرامل وجادس (2000) Kruml & Geddes بأنّ العمال الذين يستخدمون التمثيل السطحي هم أكثر من يشعر بالزيف وعدم الأصالة (to feel phony or inauthentic) ، مما يساهم في زيادة الخبرات الإنفعالية السلبية، كما تشير الباحثان إلى أن العمال الذين يعتمدون على التمثيل السطحي يعانون من مستويات مرتفعة من الاحتراق النفسي نتيجة تأثير التنافر الانفعالي الذي يشعرون به. هذا، ويقترح سامبسون Simpson وسترو Stroh (2004) بأنّ البعد الحاسم الذي يربط العمل الانفعالي بحسن حال (Well being) الأفراد هو بعد التنافر الانفعالي الذي ينتج عن التضارب بين الانفعالات التي يتم عرضها وتلك التي يتم الشعور بها كجانب من دور العمل؛ فعندما يتّسع الاختلاف بين ما يعرض من انفعالات وما يتم الشعور به فعلا تنشأ حالة التنافر الانفعالي (Heuven & Bakker, 2003 ; Rafaeli & Sutton, 1987).

وفي السياق نفسه توصّل لويج Lewig ودولارد Dollard بأنّ التنافر الانفعالي يزيد من مستوى الإنهاك الانفعالي عند مستويات عالية من المتطلبات النفسية، وهذا يعني أن المهنة التي تضم مستويات عالية من المتطلبات يكون أصحابها أكثر عرضة للتنافر الإنفعالي (Lewig & Dollard, 2003). كما يشير الباحثان إلى أن التنافر الانفعالي (الذي ينتج عن التمثيل السطحي) يؤدي إلى الإنهاك الانفعالي وانخفاض مستوى الرضا المهني بغض النظر عن تلك الآثار التي تفسرها المتطلبات السيكلوجية، كما يؤكدان أيضا بأنّ التنافر الانفعالي يتوسط تماما (Fully Mediates) العلاقة بين العرض الانفعالي الإيجابي والإنهاك الانفعالي، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة بروثيرج Brotheridge ولي Lee (1998) التي توصلت بأنّ المتطلبات الانفعالية للعمل لا تؤدي مباشرة إلى الإنهاك الانفعالي، ولكن عبر علاقاتها بالتنافر الانفعالي. ولذلك ترى Hochschild بأنّ "بذل الجهد للمحافظة على الاختلاف بين ما يشعر به الفرد وبين ما يتظاهر به يؤدي على المدى البعيد إلى الإجهاد والتوتر" (Hochschild, 2003: 90)؛ مما يسبب في النهاية تهديدا للصحة النفسية والجسمية للموظفين.

وتعتبر العلاقة بين التمثيل السطحي وكل من الإنهاك الإنفعالي وتبلد المشاعر المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تأكيدا على أن التضارب الإنفعالي الذي يخبره الموظفون أثناء عرضهم لإنفعالات غير حقيقية يزيد من مستوى شعورهم بالإحتراق النفسي. وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه كرامل وجادس (2000) Kruml & Geddes اللتان تشيران إلى أنّ العمال يعانون من التوتر بدرجة أكبر عندما يقومون بنشاطات أقل أصالة؛ حيث تشير هذه العلاقة

إلى أن موظفي خدمة الزبائن يواجهون تضارباً وتنافراً داخلياً أكبر عندما يبدون مشاعر لا يمتلكونها فعلاً.

هذا التنافر قد يزيد من حدة معاناة الموظفين، وذلك لطبيعة العمل الذي يقومون به، إذ غالباً ما يقدّرون تفاعلاتهم مع الزبائن، ويعتبرون أن نشاطاتهم تتمحور حول السهر على خدمة الآخرين ومساعدتهم، لذلك فإن هؤلاء الموظفون كثيراً ما يلجأون إلى التعاطف أو المشاركة الوجدانية (Empathy) في تفاعلاتهم مع الزبائن (Miller, Stiff & Ellis, 1988). لكن قد يشعر الموظفون أحياناً بالتشبع، وقد يكونون في حالة إنفعالية تجبرهم على وقف المشاركة الوجدانية؛ لذلك فإن السعي المطلق أو الشعور بالحاجة الماسة للتعاطف مع الزبائن قد تزيد من مستويات التنافر الوجداني لدى موظفي خدمة الزبائن، وبعبارة أخرى فإن الموظفين الذين يرون في المشاركة الوجدانية كجزء هام في تفاعلهم مع الزبائن، ويخفقون أو لا يكون بإمكانهم لعب الدور المناسب (التعاطف) قد تزيد لديهم مشاعر التضارب والتنافر الداخلي.

ويمكن تقديم تفسير آخر للعلاقة الموجبة بين التمثيل السطحي والإنهاك الانفعالي يتمثل في أن التمثيل السطحي لدى موظفي خدمة الزبائن يضعف من وعيهم بالمشاعر الذاتية الداخلية، حيث تشير هوشيلد (Hochschild, 1983) بأنّ العمال الذين ينسحبون من معايشة الخبرات الانفعالية والشعورية يواجهون خطر الموت الإنفعالي، فموظفو خدمة الزبائن الذين يقمعون (يخفون) مشاعرهم الداخلية بشكل كبير عندما يمثلون بشكل سطحي قد يفقدون بعض القدرة على معايشة الانفعالات الحقيقية (Genuine Emotion). وتضيف هوشيلد أن هذا الانسحاب الانفعالي قد يجنب العامل الاحتراق النفسي على المدى القصير، لكن التخدير الإنفعالي (Numbness) وفقدان المشاعر الذي يترتب عنه لاحقاً يؤدي -لا محالة- إلى الإنهاك الإنفعالي، حيث تؤكد هوشيلد أنه "عندما نفقد فرصة إستعمال المشاعر فإننا نفقد وسيلة جوهرية في فهم العالم من حولنا." (Hochschild, 1983:188).

الفرضية الجزئية الثانية: بناء على ما توصلت إليه نتائج البحوث السابقة، تنبأت الفرضية الجزئية الثانية (ب) بوجود علاقة سالبة بين التمثيل العميق وأبعاد الاحتراق النفسي، حيث تشير هذه البحوث (Hochschild, 1983, Kruml & Geddes, 2000a) إلى أن العمال الذين

يستدخلون المشاعر المناسبة لأداء عملهم (يخبرون فعلا تلك المشاعر) يعايشون خبرات إنفعالية إيجابية بشكل أكبر؛ ولأن مفهوم التمثيل العميق يرتبط بالجهد الإنفعالي (Emotive Effort) لإستدخال المشاعر المطلوبة كجزء من المشاعر الحقيقية، فإن العمال الذين يعتمدون بشكل كبير على التمثيل العميق يخبرون مستويات أقل من الإحترق النفسي نظرا لتأثير الجهد الإنفعالي الذي لا يرتبط بالتنافر الإنفعالي كما هو الشأن بالنسبة للتمثيل السطحي. إلا أن نتائج إختبار الفرضية الجزئية (ب) لم تتحقق بشكل كلي، بل تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين التمثيل العميق والإنهاك الإنفعالي، فيما لم تتوصل إلى علاقة دالة بين التمثيل العميق وتبلد المشاعر، في حين توصلت إلى علاقة سلبية دالة بين التمثيل العميق ونقص الشعور بالإنجاز.

تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع ما توصلت إليه Grandey (1999) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين التمثيل العميق والإنهاك الإنفعالي، كما تتقارب أيضا مع نتائج دراسة Kruml & Geddes (2000b) التي تشير بأن المستويات المرتفعة من الجهد في التنظيم الإنفعالي (التي تشابه من حيث المفهوم التمثيل العميق) ترتبط إيجابيا بالإنجاز الشخصي؛ كما تتفق أيضا مع ما توصلت إليه Brothridge & Grandey (2002) في أنه لا توجد علاقة دالة بين التمثيل العميق وتبلد المشاعر، بينما يرتبط التمثيل العميق إيجابيا بالإنجاز الشخصي (الذي تم إعتباره كأحد المحددات الرئيسية للرضا المهني)؛ وهي النتيجة التي تمّ التوصل إليها أيضا من خلال دراسة Brothridge & Lee (2002). فيما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة Grandey (1999) التي توصلت إلى علاقة موجبة بين التمثيل العميق وتبلد المشاعر، وأنّ التمثيل العميق لا يرتبط بمشاعر نقص الإنجاز. كما تختلف نتائج الدراسة أيضا مع نتائج Brothridge & Grandey (2002) و Grandey (2003) التي توصلتا إلى عدم وجود علاقة دالة بين التمثيل العميق والإنهاك الإنفعالي.

تشير العلاقة الإرتباطية الموجودة بين التمثيل العميق والإنهاك الإنفعالي في الدراسة الحالية إلى أن الجهد المبذول لإستدخال وعرض المشاعر المناسبة في العمل يزيد من مستوى الإحترق النفسي على بعد الإنهاك الإنفعالي لدى موظفي خدمة الزبائن؛ مما يعني بأن هؤلاء الموظفين يستثمرون (يكرسون) أنفسهم إنفعاليا مع زبائنهم بدرجة كبيرة مما يعرضهم أكثر لخبرة الإنهاك الإنفعالي. فالجهود التعاطفية لفهم أو الشعور بخبرات أو إنفعالات الزبائن قد يفسر جزءا من الإرتباط الموجب بين الجهد الإنفعالي والإنهاك الإنفعالي، فقد توصل

ميلر وآخرون, Miller et al., (1988) أن التورط المفرط في المشاركة الوجدانية يساهم في ارتفاع مستويات الإحترق النفسي لدى عمال مهن المساعدة الإنسانية؛ وقد يكون الشأن نفسه بالنسبة للتمثيل العميق، حيث أن بذل الجهد بشكل كبير من أجل الشعور أو عرض إنفعالات أكثر أصالة، قد يوجه موظفي خدمة الزبائن إلى تفاعلات أكثر صدقا وإخلاصا مما يستنزف طاقتهم الإنفعالية.

كما يمكن أيضا تفسير العلاقة الموجبة بين التمثيل العميق والإنهاك الانفعالي على أن اعتماد موظفي خدمة الزبائن للتمثيل العميق قد يضعف من مستوى الانفصال المني الذي يحميهم من التفاعلات الحميمة مع الزبائن، فقد أشارت هوشيلد (1983) إلى أن العمال الذين يصبحون متعلقين بزبائنهم بشكل كبير قد يخبرون مستويات عالية من الضغط والإحترق النفسي، لأن الرفض والسلبية قد يتم إدراكها على أنها إساءة شخصية. وفي نفس السياق يشير أشفورت وهمفري (1993) إلى أن الإستجابات الإنفعالية تساعد في الغالب على الإرتباط والتواصل مع الآخرين وإعطاء معنى للمواقف، وبالتالي تقوي التوحد والانتماء، غير أنهما يحذران بأن " التمثيل العميق قد يزيّف (يشوه) هذه الإستجابات الإنفعالية ويضعف الإحساس بالأصالة الذاتية (97 : 1993 Ashforth & Humphery). كما أن غموض الهوية الشخصية (Personal Identity Confusion) قد لا ينتج عنه فقط فقدان لفهم الذات، لكن أيضا عدم المقدرة على خبرة الانفعالات الأصيلة.

إنّ عدم القدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والمسؤوليات المهنية، أو ما تطلق عليه ماسلاش " Job spill over " يؤدّي هو الآخر إلى الرفع من مستويات الاحترق النفسي نتيجة ضعف تسيير الضغط الناتج عن تداخل الحياة المهنية والشخصية؛ بيد أن هذا التداخل أو الترابط (The interconnectedness) قد يفسر - ولو بشكل جزئي - العلاقة السلبية وإن كانت غير دالة بين التمثيل العميق وتبلد المشاعر التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فعندما يبذل الموظفون جهدا أكبر أثناء تسيير التفاعلات الإنفعالية مع زبائنهم قد يصلون إلى نسج علاقات شخصية قد تكون مفيدة أحيانا، لأنّ تطوير العلاقات الشخصية والصديقة في سياق العمل قد توازن القوى مع الانفعالات السلبية، وبالتالي تساعد على الحدّ من تبلد المشاعر.

8- الاقتراحات:

بناء على ما تمّ التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى اقتراح رئيس يتعلق بإيجاد نوع من التوازن الانفعالي " emotional equilibrium " لدى موظفي خدمة الزبائن. حيث تبين النتائج أنّ العمل الانفعالي يؤثر ويزيد من مستوى الإنهاك الانفعالي عن طريق التنافر الانفعالي المرتبط بالتمثيل السطحي أو الجهد الانفعالي المرتبط بالتمثيل العميق. وهنا لا يمكن إغفال أن فكرة التوازن الانفعالي تتعلق بدرجة كبيرة بالميزات الفردية التي تؤثر على كيفية إنجاز العمل الانفعالي، إذ أنه على المهنيين تحديد المستويات الصحية لإدارة انفعالاتهم.

ويعتبر خطر الانصهار الكلي مع الدور المهني أو التداخل بين الهوية الشخصية والهوية المهنية من الأفكار التي تتفق مع ضرورة التوازن الانفعالي كون موظفي خدمة الزبائن يديرون انفعالاتهم مع العديد من الأفراد بمختلف فروقاتهم. فإذا أدرك الموظفون العلاقة بين متغيرات العمل الإنفعالي والإنهاك الإنفعالي، يصبحون أكثر وعياً بذواتهم، ويتبنون بعض السلوكات الوقائية التي تجنبهم الوصول إلى مستويات عالية من الإحترق.

ولذلك وجب على المنظّمات العمل أكثر على التعريف بهذه العلاقة بهدف التشجيع على التوازن الإنفعالي وهذا من خلال تجنب بعض المضاعفات النفسية والفيزيولوجية التي ترتبط بالعمل الإنفعالي وبالتالي الإحترق النفسي؛ فقد أشارت هوشيلد (1983) ومن بعدها كرامل وجادس (2000) إلى أنّ العمال الذين يتميزون بصحة نفسية وانفعالية جيّدة هم أولئك الذين يستخدمون مع التمثيل السطحي والتمثيل العميق بشكل فعال.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- من واجب المنظمة إدارة وتوجيه الانفعالات نحو تحقيق أهدافها وتجنب الأزمات الانفعالية التي تحدثها، فبدلاً من النظر إلى الأعمال على أنّها تعهدات عقلانية تامة، فإن المنظمة تحتاج إلى تقييم التأثيرات الإنفعالية لكل واجبات العامل، وأن تصمم هذه الواجبات بعد أن تأخذ هذه الجوانب بالحسبان.

- المنظمات أماكن غير مثبطة ولا تقتصر على قيام أفرادها بالعمل وحسب، فالمسيرون يحتاجون لخلق مناخ انفعالي إيجابي تسوده الصدقات الحميمية والألفة، وهذا طبعا يتشكل من خلال سلوكياتهم مع مرؤوسهم. كما يمكن للمديرين أن يشجعوا على خلق المناخ الإنفعالي الإيجابي من خلال أنظمة الحوافز والتعويضات.

- انطلاقاً من أنّ علاقة الخدمة لا تقتصر فقط على سلوكيات الزبون، لكن تتعلق أيضاً بطبيعة البذل العلائقي الذي يصدر عن الموظف، ونظراً لعدم قدرة المنظمة على تغيير نفسية الزبون، فإنّها تستثمر كمشكل وقائي في المستوى الجيد للصحة النفسية لأجرائها حتى يتمكنوا من تجاوز الوضعيات الصعبة في تفاعلهم مع الزبائن، فالرهان هنا يدور حول الاعتماد على نوعية الكفاءات الموجودة (موظفي خدمة الزبائن) للإجابة على التحديات الصادرة عن الإغرامات المفروضة من الوسط الخارجي (الزبائن).

- الاهتمام والاعتماد على ما يمكن أن يقدمه المختصون في علم النفس في مجال دراسة علاقة الخدمة، من خلال إبراز دور تقييم ملامح الشخصية الأكثر تكيفا مع متطلبات ووضعيات الاتصال مع الجمهور و الزبائن .

- من الضروري أن يستند اختيار العاملين وفرق العمل جزئياً على المواقف الإنفعالية الإيجابية، فيجب على القائمين على الموارد البشرية والمديرين أن يختاروا العاملين على أساس سجلهم في أحداث المواقف الإنفعالية الإيجابية في فرق عملهم. كما أنه من الضروري التكفل بالإعداد النفسي لهذه الشريحة من الموظفين في هذه المراكز بحيث يكونوا أكثر قدرة على تحمل المهام والضغوط الإنفعالية وكيفية تجاوزها.

- تنظيم لقاءات دورية مع الموظفين تسمح بإعطاء فرص للتبادل حول بعض القضايا والملفات الشائكة. بالإضافة إلى فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والقاعدة (مصلحة خدمة الزبائن)، وعقد لقاءات للمصارحة؛ حيث تشكل هذه الأخيرة متنفساً فعالاً للموظفين من أجل إبداء المشاعر التي تسبب لهم القلق، وتعدّ جسراً لتقوية العلاقات بين جميع الأطراف وبعث الثقة بين الموظف ومسؤوله الإداري.

- إجراء تكوينات دورية تتعلق بتطوير الكفاءات التقنية والإتصالية والتسيير التنبؤي للوضعيات الضاغطة التي تطبع العمل مع الزبون، وبذلك يكون إستثمار مسبق على مستوى الكفاءات العلائقية بالنسبة للأجراء .

خاتمة:

يعتبر العمل الإنفعالي -كشكل من أشكال إدارة الانفعال - عنصرا مهما في المهن التي تركز على التفاعل مع الآخرين، وقد حاولت الدراسة الحالية بحث العلاقة بين العمل الانفعالي والاحتراق النفسي لدى عيّنة عرضية من عمال خدمة الزبائن بالجزائر العاصمة، انطلاقاً من وصف إستراتيجيّتي العمل الإنفعالي المتمثلة في التمثيل السطحي والتمثيل العميق والأبعاد الثلاثة للإحتراق النفسي المتمثلة في الإنهاك الإنفعالي، تبدل المشاعر، وتدني الشعور بالإنجاز.

إنّ المنظمات التي ساهمت في تكوين عيّنة الدراسة كانت من مختلف القطاعات المتعلقة بتقديم الخدمات (الإتصالات، السياحة والفندقة)، لذلك فإنّ هذا التنوع في مصادر هذه العينة من شأنه الإسهام في تعميم هذه النتائج (على الأقل على مستوى هذه القطاعات). ولأنّ قواعد التعبير والعرض تختلف بين المنظمات، فإنّ جمع البيانات من مجموعة من المنظمات سهّل دراسة سيرورة العمل الإنفعالي في سياقات تنظيمية مختلفة. وفي الأخير يمكن الإشارة بأنّ هذه الدراسة تتضمّن معلومات مفيدة بالنسبة لمنظمات صناعة الخدمات والباحثين في الحقل المهني، لأنّ فهم سيرورة العمل الانفعالي وآثاره السلبية على الموظّفين يمثل المرحلة الأولى في السعي للحد من المظاهر السلبية التي تميز مهن الخدمات وتخفيف التكاليف التنظيمية والفردية المترتبة عنه.

قائمة المصادر والمراجع:

- البتال، زيد بن محمد (2000). الإحتراق النفسي: ضغوط العمل النفسية لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة، ماهيته- اسبابه- علاجه. الرياض: سلسلة إصدارات أكاديمية/ التربية الخاصة.

- الوابلي، سليمان محمد (1995). الإحترق النفسي ومستوياته لدى معلمي التعليم العام بمدينة مكة المكرمة في ضوء مقياس ماسلاش المعرب . معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، مركز البحوث التربوية والنفسية جامعة أم القرى، مكة المكرمة. 4- 78

- الجمالي، فوزية عبد الحميد، وحسن، عبد الحميد سعيد (2003). مستويات الإحترق النفسي لدى معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم التدريسية بسلطنة عمان . مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد (2)، العدد (1)، 151-211.

- القرني، علي (2000). الإعلام والإحترق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض.

- بطاينة، أسامة والجوارنة، المعتصم بالله (2004). مستويات الإحترق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة ومعلماتها في محافظة أربد وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 2 (2)، 48-74.

- طوالية، محمد عبد الرحمان (1999). مستويات الإحترق النفسي لدى معلمي الحاسوب في المدارس التابعة لمحافظة إربد والمفرق وعجلون وجرش. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، 169-195.

المراجع اللغة الأجنبية:

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and authenticity: views from service agents. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 184-203). London: Sage.

- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M., & Moncrief, W.C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales forces attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 27, 58-70.

- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

- 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.

- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure, *Journal of Personality and Social Psychology* 56.

- 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.

- Dougherty, D.S., & Dumheller, K. (2006). Sensemaking and emotions in organisations: accounting for emotions in a rational(ized) context. *Communication Studies*, 57, 215-238.

-
- Fox, S. Spector , P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59.
 - Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance*. Doctoral Dissertation, Colorado State University.
 - 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.
 - 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.
 - Grandey, A. A., Tam, A.P. & Brauburger, A.L. (2002). Affective states and traits in the workplace: diary and survey data from young workers, *Motivation and Emotion*, vol. 26, n°1, pp.31-55.
 - Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
 - Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling* (Twentieth anniversary edition). Berkley: University of California press.
 - Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81-100.
 - Johnson, P. R & Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees, *Journal of Workplace Learning* 11.
 - 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.
 - Leiter, M.P. (1991). The dream denied professional burnout and the constraints of human service organizations, *Canadian Psychology*, vol. 32, pp. 547-555.
 - 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.
 - Maslach, C. (1982). Burnout: A Social psychological analysis. In J. W. Jones, *The burnout syndrome: Current research*, Park Ridge, Illinois: London House Press, pp. 30-53.
 - Maslach, C. Jackson, S.E, Leiter, M.P (1996). Maslach Burn out Inventory; Third Edition. In C.P. Zalaquett, R.J. Wood, *Evaluating Stress*, Book of Resources, London: The Scarecrow press.
 - Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout, *Annual Reviews of psychology*, vol.52, pp. 397-422.

-
- Miller, K.J, and Koesten, J. (2008). Financial feeling: An investigation of emotion and communication in the workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 36, 8-32.
 - Miller, K.I., Stiff, J.B. & Ellis, B.H. (1988). Communication and empathy as precursors to burnout among human service workers. *Communication Monographs*, 55, 250-265.
 - Monaghan, D.M. (2006). *Emotional labor in customer service work: The perceived difficulty and dispositional antecedents*. Doctoral Dissertation, university of Akron, USA.
 - Morris J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review* 21(4), 986-1010.
 - Öztürk, D.S., Karayel, C., NasÖz, p. (in press). *Employees on service stage: Emotional labor in tourism industry and its multilevel consequences*. Bogaziçi University. School of Applied Disciplines, Department of Tourism Administration. Turkey.
 - Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
 - Saxton, M. J., Phillips, J. S., & Blakeney, R. N. (1991). Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservations service sector. *Human Relations*, 44, 583- 602.
 - Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*, London: Taylor & Francis.
 - Simpson, P. A., & Stroh, L. K. (2004). Gender differences: Emotional expression and feelings of personal inauthenticity. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 715-721.
 - Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.8, n° 1, pp.55.73.
 - Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Concepts, modèles, interventions, Paris : Dunod.
 - Van Dolen, W. (2001). Affective Consumer Responses in Service Encounters: The Emotional Content in Narratives of Critical Incidents », *Journal of Economic Psychology*, vol. 22
 - Vecchio, R. P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy, *International Journal of Stress Management* 7.