

## تطبيق الأرغوميا في مجال خدمة الجمهور والزبائن

د/ عشوي عبد الحميد

جامعة الجزائر 2

ملخص:

يتمحور موضوع هذه الورقة حول الأبعاد التي لها أهميتها في علاقة الخدمة لا سيما من وجهة نظر علم النفس والأرغوميا، كالتهيئة الفيزيائية لفضاءات الاستقبال وسبل توفير الراحة للجمهور والزبائن سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية (حسن التوجيه ومرافقة الزبون في مختلف المراحل والمساعي)، كيفية توفير الأمن للموظفين والزبائن بالإضافة إلى ظروف العمل الحسنة والمناسبة من منطلق أن فضاء الاستقبال يمثل هو الآخر مكان للإنتاج. لنصل في الأخير إلى وضع رسم تصميمي لتهيئة فضاء استقبال الزبائن وفق المقاييس السارية المفعول في هذا المجال. كما يتم التطرق أيضا إلى تنظيم العمل (تصميم الإجراءات وتنظيم الفرق)، تقييم وتحليل توقعات وآراء الزبائن، بالإضافة إلى العديد من المسائل المتعلقة بمراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن، سوف يتم التعرض لبعضها من خلال تناول الكفاءات والمتطلبات الخاصة بموظف خدمة الزبائن والإرغومات المتعلقة بهذه المراكز.

الكلمات المفتاحية: أرغوميا الخدمات، خدمة الجمهور والزبائن، تصميم فضاءات الاستقبال، المتطلبات والإرغومات الانفعالية.

### Résumé :

#### L'application de l'ergonomie dans la relation de service

Le but de cet article est d'identifier quelques dimensions clés de la relation de service : l'aménagement physique des espaces d'accueil et de réception du public (offrir au public un confort à la fois esthétique et fonctionnel, favoriser l'activité et les conditions de travail des employés car l'espace d'accueil est aussi un lieu de production, intégrer les contraintes de sécurité des employés et du public et respecter les normes réglementaires en vigueur), l'organisation du travail (conception des procédures et organisation des équipes), la formation et les moyens techniques donnés aux opérateurs, l'évaluation et l'analyse des attentes et réactions des publics.

Ces dimensions sollicitent des modèles et méthodes d'analyses variées en faisant appel à la coopération entre psychologues du travail, ergonomes et spécialistes de nombreuses disciplines. La section qui suit examine les contraintes et les ambivalences particulières de l'interaction avec le public, En mettant en relief les aspects émotionnels de ces interactions.

Mots clés : ergonomie des services, conception des salles de réception, interactions usager-opérateur, exigences émotionnelles, contraintes et ambivalences.

## مقدمة:

تمثل ثقافة الاختلاف في نوعية الخدمات المقدمة عاملا أساسيا لتطور سبل المنافسة بين المنظمات، فمع أنها تؤدي إلى تعقد أهداف الإنتاج إلا أنها تدفع إلى الاهتمام بظروف الإعلام والاستقبال وخدمة الزبائن. وفي نفس الوقت، فإن عصرة قطاع الخدمات ساهم في تجديد أنماط التسيير المختلفة (Weller, 1998). ومن بين المعالم الواضحة لهذا التطور تحسين نوعية العلاقات وتسهيل الاتصال بالزبائن من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة للاتصال (مواقع الإنترنت، الموزعات الصوتية...)، تكوين موظفي الاستقبال وتقريب المسافة بين الزبون والموظف في إطار علاقة العمل (المتابعة الشخصية للمفات الزبائن...)، ضمان نوعية الخدمة المقدمة عن طريق تقييم المستخدمين والقيام بتحقيقات واستقصاءات دورية حول رضا الزبائن. كما أن إعادة ترتيب مراكز استقبال الجمهور تعكس هذه الانشغالات الجديدة (Ray, 2001).

لم يعد ينظر إلى الخدمة على أنها تقديم منتج أو تلبية طلب فقط، بل أصبحت تتعدى ذلك ببناء نوع من العلاقة الاجتماعية بين الإدارة ومتعاملها، بين المنظمة وزبائنها، فأوضحت بذلك علاقة الخدمة موضوع دراسة مهم يحظى باهتمام تخصصات عديدة: التسيير واقتصاد الخدمات الذي يميز نشاطات تقديم الخدمات عن القطاعات الأخرى، اقتصاد الاتفاقيات الذي يتمثل موضوعه الرئيسي في دراسة الظروف والشروط التي يتكون فيها الاتفاق الاجتماعي بين المستخدم والمستفيد من الخدمة. كما أن الأعمال التي قام بها ويلر (Weller, 1998) في علم الاجتماع أوضحت التنوع على المستوى النظري والمنهجي، وكانت لها أهمية بالغة في إعطاء دفع جديد للدراسات في قطاع الخدمات. كما قدم علم النفس العمل والأرغونوميا دراسات عديدة تناولت المميزات العلائقية في وضعيات تقديم الخدمة، ومحددات نشاط الزبائن في علاقة العمل؛ وتتجلى أهمية ما قدمه المختصون في علم النفس في مجال دراسة علاقة الخدمة في إبراز دور تقييم ملامح الشخصية الأكثر تكيفا مع متطلبات ووضعيات الاتصال مع الجمهور. أما فيما يخص دور المختصين في الأرغونوميا، فإن اهتمامهم بعلاقة الخدمة يبقى محدودا نظرا لانتشار هذا التخصص في القطاعات الصناعية بالدرجة الأولى، غير أن مناهجهم في تصميم مراكز العمل وتنظيم النشاط سمحت بإعطاء نتائج عملية وواعدة في قطاع الخدمات (Rogard, 2003).

وعلى العموم، يمكن تحديد أبعاد عديدة ذات أهمية في علاقة الخدمة، لاسيما من وجهة نظر علم النفس والأرغونوميا: التهيئة الفيزيائية لفضاءات الاستقبال، تنظيم العمل (تصميم الإجراءات وتنظيم الفرق)، التكوين والوسائل التقنية التي تمنح للمستخدمين، تقييم وتحليل توقعات وآراء الزبائن.

## 1. التهيئة الفيزيائية لفضاءات الاستقبال:

تتضمن التهيئة الفيزيائية لفضاءات خدمة الجمهور والزبائن عدة متطلبات قد تكون في بعض الأحيان متناقضة:

- توفير الراحة للجمهور سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية (التي تتضمن على وجه الخصوص حسن التوجيه ومرافقة الزبون في مختلف المراحل والمساعي).
- توفير ظروف العمل الحسنة والمناسبة للموظفين (لأن فضاء الاستقبال يمثل هو الآخر مكان للإنتاج).
- توفير الأمن للموظفين والزبائن وضمان سرية التبادلات.
- احترام المقاييس السارية المفعول.

ويعتمد تصميم الفضاءات على تحليل النشاط، هذا الأخير يمكن القيام به من خلال وضعية استقبال موجودة مسبقا أو بالرجوع إلى الوضعيات المرجعية، وبغية القيام بذلك يتم الاعتماد على المناهج الكلاسيكية للأرغونوميا المتمثلة في الملاحظة (المفتوحة، النظامية...)، أو القيام بتحليل الاتصال الذي يقدم للمختص معطيات حول النشاط، الذي يتضمن إلى جانب نشاط الموظف كل ما يتعلق بالتحركات والتنقلات التي يقوم بها الزبون، ولذلك تُستعمل نماذج أخرى تعد أكثر أصالة في الأبحاث الخاصة بعلاقة الخدمات. فعالبا ما يعتمد تحليل نشاط المتعاملين أو الزبائن على تقنية إعادة ترتيب المسلك الذي يتبعه المستفيد من الخدمة أو الزبون قبل وبعد تلقي الخدمة، كما يمكن أيضا من تحليل أخطاء التوجيه أو تحديد العوامل التي ساهمت في نجاح أو فشل المساعي التي اتخذها الزبون، مثل التنقل الذي يقوم به الزبون في فناء وكالة بنكية (على سبيل المثال دراسة روجار (Rogard, 1995)، أو المسار الذي يسلكه المواطن بهدف الحصول على وثائق إدارية في مبنى الحالة المدنية للبلدية ...

كما يتعين على المؤسسة أن تراعي في تصميمها أو تهيئتها لمراكز العمل الجديدة

إمكانية الحد من مخاطر الاعتداءات، من خلال القضاء على مصادر الصراعات بين الجمهور والمستخدمين، وخاصة تجنب الانتقال من العنف اللفظي إلى العنف الجسدي: (CRAM, 1999)

### 1.1. بالنسبة للمراكز المعنية بمخاطر الاعتداءات:

- مراعاة موقع المؤسسة بالنظر إلى معايير الوقاية والأمن الضرورية.
- تعريف وتعيين حدود المناطق التي يمكن أن يصل إليها الجمهور مباشرة.
- الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وجود حجم كاف من الفضاء المخصص لقاءات الانتظار، والعمل إذا تطلب الأمر على مضاعفة عددها من أجل تمييز وفصل طلبات الزبائن.
- دراسة إمكانية الفصل بين الفضاء الخارجي للمؤسسة وقاعات الانتظار عن طريق حجرة محكمة الإقفال آليا (قفل كهربائي).
- مراعاة إمكانية الانصراف الفوري من مراكز العمل بما يسمح للموظفين من تجنب الاعتداءات.
- الأخذ بعين الاعتبار جملة الاختيارات التي يجمع عليها الموظفون حول تهيئة فضاءات استقبال الزبائن، كتوفير الأثاث ووضع اللافتات.
- تلطيف جو العمل من خلال مراعاة اختيار بعض مميزات فضاء العمل (اللون، الإضاءة الطبيعية والاصطناعية، عزل الأصوات).
- تجهيز الفضاءات المتاحة للجمهور بتجهيزات (الأثاث، والكراسي، والنباتات، ...)
- ثابتة أو من الصعب تحريكها من أجل تجنب استعمالها كأسلحة من قبل معتد محتمل.
- دراسة إمكانية تركيب واجهات مادية تفصل بين الموظفين والجمهور.
- اللجوء إلى استخدام كاميرات المراقبة (video surveillance).

### 2.1. في أماكن تجميع الأموال:

- إنشاء صناديق إخلاء دوري وإعلام الجمهور عن وجود هذه الوسائل لنقل السيولة النقدية.
- إنشاء بوابات خفية في غرف حفظ المال تطل على الخارج، وتهيئة ممرات خاصة تمكن سيارات نقل الأموال الوصول مباشرة إلى هذه البوابات.

- تصميم مركز عمل بشكل يجنب إجبار الموظف على مغادرة المنطقة المحمية لتنفيذ المهام كسليم الأشياء للزيون أو إحالة الوثائق على مراكز أخرى.

### 3.1. بالنسبة لمراكز العمل المعزولة:

- توفير وسائل الاتصال و/ أو الدعوة إلى التعزيز الأمني (جهاز التنبيه يتم التحكم فيه باستعمال القدم أو يثبت بعيدا عن أنظار المعتدي المحتمل، الهاتف المحمول، أو كاشف تنبيه مقترن بالهاتف النقال بالنسبة للعمال المعزولين...).

### 4.1. معايير تصميم قاعات الانتظار الخاصة بالزبائن:

من المعلوم بأن تصميم غرف الانتظار يمكن أن يكون له تأثير على سلوك الجمهور خلال تفاعله مع الموظفين. ولذلك ينبغي مراعاة بعض معايير التصميم التي يفترض من خلالها توفير ظروف العمل الحسنة والمناسبة للموظفين، وتوفير أسباب الراحة للجمهور سواء تعلق الأمر بالناحية الجمالية أو الوظيفية.

#### أ- الأبعاد، التهئية، والتجهيزات:

- يجب أن يتكيف حجم استيعاب القاعة مع عدد الأفراد الذين يتم استقبالهم. فمن الضروري عند تصميم المشروع تقدير الحد الأقصى لعدد أفراد الجمهور اللذين يمكن أن يتواجدوا في آن واحد داخل الغرفة.

- للحد من آثار الخوف من الأماكن المغلقة (claustrophobia) ينصح بتوفير مساحة متوسطة يقدر أداها ب (2.5 متر مربع) للفرد الواحد.

- للحد من آثار الخوف من الأماكن الواسعة (agoraphobia) وتجنب انطباع الانتظار الطويل يتوجب عدم تجميع أكثر من (15) شخصا في سلسلة الانتظار؛ إذ يستحسن تقسيم القاعة إذا ما تجاوز العدد (15) فردا، ويمكن أن يتم ذلك من دون اللجوء بالضرورة إلى استخدام الحواجز، وهذا عن طريق تقسيم المساحة برواق للمرور مثلا، أو باستخدام النباتات أو حاجز صغير يحمل "معروضات"...

- ارتفاع السقف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أبعاد الغرفة: غرفة كبيرة الأبعاد مع سقف منخفض يعطي الانطباع بالسحق وبالتالي يمكن أن يولد شعور بالضيق.

- من الأفضل أن تكون قاعات الانتظار "مفتوحة" تمكن من التواصل بالشبابيك أو مراكز الاستقبال.
- يجب أن تكون الكراسي مريحة وموضوعة بشكل يسمح برؤية الشبابيك ومدخل القاعة.

### ب- الإضاءة الطبيعية والاصطناعية:

يجب توفير الضوء الطبيعي كلما كان ذلك ممكن: تسمح النوافذ بالاتصال البصري مع العالم الخارجي، وهو ما يجذبه معظم الناس. يتم اختيار الإنارة وتوزيعها بتوفير الإضاءة

Ra	UGR	Em	
80	22	100	بجو المدخل
80	25	200	الممرات
80	22	300	الشبابيك

الكافية وتجنب الوهج. وفي هذا الإطار يقدم مشروع المعايير الأوروبية PrEN 12464 (أكتوبر 1998) القيم الموالية لإضاءة المناطق المشتركة في الأماكن العامة حيث:

Em: متوسط الإضاءة (لوكس) التي ينبغي الحفاظ عليها.

UGR: حد مستوى توهج عدم الارتياح.

Ra: مؤشر الألوان.

### ت- الألوان:

يمكن أن يكون لاستخدام الألوان تأثير إيجابي على السلوكيات، وبالتالي يتوجب أخذها بعين الاعتبار في سياق خطة التلوين الشاملة مع مراعاة آثارها النفسية، دون إعطاء الكثير من الأهمية للألوان المنفردة. ووفقا لمؤسسة تشارلز برنارد الهندسية، Charles P. Bernard Ingénierie يمكن القول أن:

- الألوان الزاهية (المشبعة والفاخرة) هي ألوان مثيرة على عكس الألوان غير المشبعة والفاخرة.
- البنفسجي والنيلي هي ألوان حزينة.
- الأصفر والبرتقالي المائل للأصفر هي ألوان القوة.
- الأزرق والأخضر هي ألوان الراحة والاسترخاء.
- البرتقالي المائل للحمراء والأحمر هي ألوان مثيرة.

## ث- المناخ الحراري:

من الضروري السهر على ضمان بيئة حرارية مريحة في قاعات الانتظار الخاصة

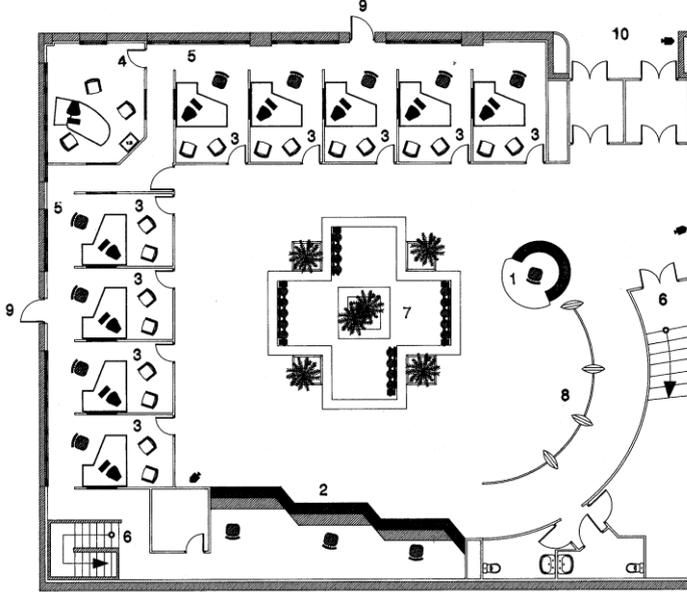
مركز عمل العون المكلف بالاستقبال في المستوى الأول - يعمل المشغل في هذا المستوى على توجيه الجمهور حسب طبيعة الطلب، سواء كان ذلك نحو الشبايك أو نحو مكاتب الاستقبال الفردية. يرتفع مستوى هذا المركز عن المراكز الأخرى.	1	بالزبائن. وعلى سبيل الذكر، يعتبر احترام المعطيات الموالية أمر مرغوب فيه :
شبايك خاصة بخدمة مدتها لا تتجاوز 5 دقائق - يوجه الجمهور لهذه الشبايك بالنسبة للعروض القصيرة .	2	
مكاتب خاصة بالاستقبال الفردية - يتم التحكم في الوصول إلى هذه المكاتب من طرف عون الاستقبال، أو من خلال قاعة الانتظار باستخدام رمز أو إشارة . تسمح النوافذ الزجاجية لكل عون استقبال من رؤية زملائه .	3	- درجات الحرارة: 19 درجة مئوية كمتوسط
مكتب مسؤول الاستقبال - وهو مكتب مجهز بشاشة متصلة بكاميرات مراقبة القاعة، الشبايك، والمدخل.	4	في فصل الشتاء. أما في فصل الصيف فتفوق 23
ممرات الاتصال- تربط مختلف مكاتب الاستقبال الفردية وتوفر إمكانية الوصول إلى مخارج الطوارئ.	5	درجة مئوية مع مراعاة فارق أقصى قدره 6
سلام الوصول إلى الطابق العلوي - يتم التحكم في الوصول إليه من غرفة الانتظار عن طريق استخدام رمز أو إشارة .	6	درجات مئوية بين درجة الحرارة الداخلية ودرجة الحرارة الخارجية.
فضاء الانتظار - الكراسي متماسكة فيما بينها. النباتات موجودة في أوعية ثقيلة بما فيه الكفاية (دون حصي) بحيث لا يمكن استعمالها كمنقذات.	7	
لوحات المعلومات.	8	
مخارج النجدة خاصة بالمستخدمين.	9	
مدخل ومخرج النجدة خاص بالجمهور.	10	- سرعات الهواء في مستوى تواجد الموظفين

والزبائن أقل من 0.15 متر / ثانية في فصل الشتاء، وأقل من 0.25 م / ثانية في فصل الصيف. - الرطوبة النسبية: تتراوح بين 30-70 %.

## ج- التسليبة والترفيه:

ح- لخفض الشعور بطول الانتظار من المستحسن توفير وسائل "الترفيه" مثل المجالات والصحف، وتسجيلات الفيديو التي تتضمن المعلومات حول المزايا والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. ومع ذلك لا ينبغي أن يؤدي التكفل بما يرغبه الجمهور إلى صعوبة في تلبية الطلبات المقدمة من طرف الموظفين. يمكن أن يكون للخلفية الموسيقية المصممة بشكل جيد تأثير فسيولوجي ونفسي من شأنه تعزيز مناخ الاسترخاء. إلا أن استخدامها يجب أن يكون

بموافقة كل الموظفين العاملين في نفس الفضاء. ومن الضروري أن يكون البث من نوعية جيدة بحيث يشمل على عدد من مكبرات الصوت موزعة حسب المميزات الصوتية للغرفة. كما أن مستوى الصوت الكلي يجب أن لا يتجاوز 55 ديسيبل (A). ومن المستحسن أن يكون هناك تناوب لفترات استعمال الخلفية الصوتية بفواصل حوالي خمسة عشر دقيقة (15دقيقة بخلفية صوتية ثم 15دقيقة بدون خلفية صوتية).



الشكل (1): نموذج لتهيئة فضاء استقبال الزبائن (CRAM, 1999)

## 2. تنظيم العمل (تصميم ووصف الإجراءات، تنظيم الفرق):

يتمركز تنظيم العمل في هذا النوع من النشاطات على المستفيد من الخدمة أو الزبون، فأهداف الإنتاج المخصصة للمستفيد من الخدمة تتغير طبيعتها، كما أن التعليمات ومناهج العمل تأخذ بعين الاعتبار الصدق والأحداث غير المتوقعة والمفاجئة التي تميز كل عمل يتضمن الاتصال مع الجمهور. ومن بين أهم الحلول لرفع المردود ومواجهة تلك الأحداث غير المتوقعة الاعتماد على تنظيم تعدد خدمات المستخدمين، التي تعكس وتترجم قدرة المنظمة على مسابرة تطورات الطلب.

ويمكن تعريف تعدد الخدمات (Polyvalence) كنمط لتسيير المستخدمين تمكن

الموظفين من شغل عدة مهام أو مراكز يمكن اعتبارها مختلفة تقليديا، هذه الظاهرة ليست بالجديدة لكنها بدأت تأخذ أهميتها ومكانتها أكثر فأكثر في تنظيمات العمل"، وبهذا الصدد يشير دادوي Dadoy إلى ثلاث وظائف مميزة تكسب هذا النمط أهميته: (Noulin, 2002, p.110)

- حل مشكل الغيابات دون اللجوء - كما كان سابقا - إلى يد عاملة إضافية تنقل سعر التكلفة.

- خلق عوامل المرونة في نظام عمل يتسم باللااستقرار، أوفي حاجة مستمرة للتكيف مع تغيرات الطلب.

- الرفع من الإنتاجية بحذف أوقات الفراغ عن طريق تقليص عدد المستخدمين، وخاصة تقليص عدد المتدخلين المشاركين في إنجاز عمل معقد يتطلب عدة مختصين ويكون فيها تتابع التدخلات سببا في ضياع الوقت أو صعوبات تسيير الوقت.

ومن وجهة نظر نشاط العمل، يمكن لتعدد الخدمات أن يأخذ أشكالا متنوعة، كأن تكون مقننة أو غير مقننة، معترف بها من خلال كفاءات معينة أو غير معترف بها، دائمة أو دورية. ومن أجل الوقوف على الرهانات التي يشكلها هذا النوع من التنظيم على الموظفين أو المنظمة يتم التطرق فيما يلي إلى أحد أنماط تعدد الخدمات التي تعرف انتشارا واسعا والمتمثلة في تعدد خدمات " سد الثغرة ".

ومثلما يتضح من التسمية، يتوجب على " الموظفين متعددي الخدمات سد الثغرة " شغل مجموعة من المراكز المختلفة، وهم في أغلب الأحيان أقل كفاءة بالنسبة للذين يشغلون مركز واحد، مهمتهم ضمان استخلاف الغائبين أو الدعم لضمان بعض التغيرات في الإنتاج (كتقديم المساعدة للموظف الذي يتعرض لعبء عمل معتبر عند ارتفاع عدد الزبائن أو ارتفاع عدد الملفات التي يتوجب معالجتها في وقت محدود). إلا أنه غالبا ما تفوق المظاهر السلبية المظاهر الإيجابية لهذا النمط، سواء كان ذلك بالنسبة للمستخدمين أو المنظمة؛ فإن كان شغل عدة مراكز يمكن من كسر الروتين والتغلب على الرتابة، الرفع من القدرات العملية، تنمية روح التضامن مع عدد كبير من المستخدمين، إلا أنه غالبا ما يكون الاستحلاف اعتباريا (دون سبق إعداد، يكون فيها شغل المراكز بكفاءة متدنية) مما يؤدي إلى: (Noulin , 2002 )

- ثمن سيكولوجي مرتفع مرتبط بغياب استمرارية العمل، استحالة التنبؤ بالعمل المقبل، والشعور بعدم تبوء المركز الخاص بالموظف المستخلف من جهة، وصعوبة الحصول على الاعتراف من قبل أصحاب المركز الواحد من جهة أخرى.
- ثمن سيكولوجي مرتفع مرتبط بوجود تحكم أقل في مختلف المهام: القيام بالتعديلات يكون محدودا. كما أن اكتساب المهارات يكون صعبا بفعل الدوران على مختلف المراكز.
- عمل أقل ثراء ناتج عن تتابع مهام تتكرر بطريقة غير منتظمة (ظرفية)، إذ لا يعني بالضرورة جني فائدة من وراء هذا التنوع، بالإضافة إلى قلة التحكم في العمل مما ينعكس على صيانة الأجهزة ونوعية العمل المقدم.
- غير أنه من الممكن تطوير هذا النمط بحيث أن الاختيارات لا تكون في كل شيء أو لا شيء (موظفي " سد الثغرة " أو " المتخصصين")، فالمنهجية التي تطورها الأرغوميا بالارتكاز على معايير النشاط الحقيقي تسمح ببناء أشكال من " تعدد الخدمات" لا تكون مرادفة لـ " أي أحد يقوم بأي عمل على أي شكل كان ". وهو ما يتم عن طريق مجموعة المستخدمين متعددي الخدمات كوسيلة تسمح بالمرونة الضرورية للاستجابة لتغيرات الوضعية (حالة عطب، زيادة الطلب، الخ).

كما أن تحليل علاقة تقديم الخدمة تؤدي إلى تغيير الإجراءات، وتعديل مفردات اللغة المستعملة مع الزبائن، بحيث تخضع اللغة العملية أو المفاهيم الإدارية أو التسييرية إلى إعادة الصياغة حتى تكون مفهومة من قبل الزبائن أو المستفيدين من الخدمة. كما أن عملية تنظيم فرق العمل تأخذ بعين الاعتبار هي الأخرى مدى تدفق الجمهور، تعديل التنظيم بطلب خارجي يقتضي المرونة، وردود الأفعال التي ينبغي ألا تكون على حساب الإضرار بصحة الموظفين. كما أن تتابع فرق العمل من أجل تمديد فترات العمل واستقبال الجمهور تطرح هي الأخرى بعض المسائل المتعلقة بمعالجة ومتابعة المعلومة (Rogard, 2003).

### 3. التكوين والوسائل التقنية المتاحة للمستخدمين:

تنوع صفيحة التكوين المخصصة للموظفين العاملين في قطاع الخدمات بدءا من تلقين الموظف بعض سلوكيات الترحيب المبرمجة إلى تدريبهم على معالجة التظلمات التي تتطلب اكتساب الكفاءة في تشخيص الأحداث وطلبات الأفراد.

ويتمثل التكوين في تكييف الموظفين مع متطلبات الخدمة التي يتوجب تقديمها، والتي تتضمن مجموعة من مساعي الاستقبال، فهم وتحليل الطلب، والتوجيه الذي يشكل الرهان الأساسي الذي يدور حوله موضوع التكوين. أما استعمال المستندات التقنية (المستندات المكتوبة التي توضع في خدمة الموظف وأجهزة الإعلام الآلي ...) فتندرج ضمن منطقتي التفاعل مع مركز العمل.

#### 4. تقييم تحليل التوقعات وأراء الجمهور:

يعد تقييم الخدمات من طرف المستفيدين من الخدمة مطلب جديد بالنسبة لبعض المنظمات، فغالبا ما يتعلق الأمر هنا بجمع بعض المؤشرات حول ظروف الاستقبال (الراحة، سلسلة الانتظار، تلبية الطلبات...)، ويعتبر القيام بالتحقيقات الشكل الأكثر شيوعا في جمع المعطيات التي تجمع بين الطرق الكمية والنوعية، وتتضمن أيضا دراسة معدل تردد الزبائن (تقييم مدى السهولة، تكييف أوقات العمل...). ومقاييس الاستقبال التي تتطلب أحيانا حكم موضوعي حول مدى لطف المعاملة التي يتسم بها المستخدمون (Ray, 2001). والواقع يشير إلى قلة عدد المنظمات التي تقوم بتحليل محتوى الشكاوى والتظلمات بشكل نظامي ومنهجي - وإن كان علاجها يمثل موضوع بعض الإجراءات التي تقوم بها هيئات خاصة - كما أن التظلمات لا تمثل دائما قاعدة للمعطيات، حيث أن الشكاوى الشفهية أو الكتابية تعالج بطريقة آنية لكنها لا تستغل كمؤشر محتمل لنوعية الخدمة، بالرغم من أن الدراسات النادرة حول رسائل الشكاوى والتظلمات توضح مدى ثراء هذه الوسيلة عندما يتجاوز التحليل مستوى الحدث، حقيقي كان أو مفترض من طرف المراسل الذي يمثل المصدر (Rogard, 2003).

يتضح من خلال ما تقدم حول أهمية بعض الأبعاد في علاقة الخدمة مدى تنوع مواضع البحث في هذا الميدان. وفي مستوى تسيير الموارد البشرية هناك العديد من المسائل الخاصة بمراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن، سوف يتم التعرض لبعضها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الكفاءات الخاصة بالموظف في مراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن؟ وما هي الإرغامات الخاصة التي تؤثر على هذه المراكز؟ وماذا يمكن القول عن المهارات المكتسبة من خلال شغل هذه المراكز؟

## 5. الكفاءات الخاصة بالموظف في مراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن.

تتميز وضعيات العمل التي تتطلب الاتصال بالجمهور بكونها قبل كل شيء اجتماعية! فلا يكفي أن يتميز الموظف بكفاءة تقنية (معرفة الإجراءات، اتخاذ التدابير ...)، بل تستدعي التحكم وتسيير التفاعلات الاجتماعية. فعلى الموظف اكتساب المعلومات حول الآخر ومعالجتها وتعديل سلوكياته وتوجيه سياق التفاعل وفقا لها، وهذا ما يتطلب بعض المعارف السلوكية، والتي لا تشمل فقط تلك المعايير التنظيمية (التي تفرض على الموظفين) والمعارف الاجتماعية (مثل تلك المتعلقة بثقافة مجتمع الزبون)، بل يتعلق الأمر هنا بتبني المواقف المناسبة التي تعد ضرورية من أجل التحكم والتسيير الحسن لتلك التفاعلات (Rogard, 2003).

الاهتمام بالعلاقة مع الآخر، حس التواصل، هيئة حسنة، الروح الجماعية، الديناميكية. هي اللغة الموجودة في أغلب عروض العمل التي لا تبخل في إبراز الصفات التي تسعى من خلالها إلى تحديد مجموعة من السلوكيات وسمات الشخصية، هذه المعايير يجتهد من خلالها المشرفون على التقييم والانتقاء عن طريق المقابلة أو الاختبار أو استبيان الشخصية، أو حتى من خلال وضعية عمل ماثلة تتضمن العمل في مجموعة مصغرة.

في هذا السياق، يرى أوتو (1998) Huteau، أن هذه الصفات التي يصعب تمييزها في بعض الأحيان في المستوى العملي تنتظم حول ثلاث أقطاب مترابطة ببعضها البعض: درجة الاجتماعية، ذكاء الوضعيات، الشخصية.

يضم القطب الأول المتمثل في الاجتماعية نوعين من الكفاءة، ويرتبطان بشكل وثيق بأدب المعاملة والاتصال. ويرجع قوفمان Goffman من خلال دراسته حول التفاعلات في الحياة اليومية كفاءة أدب المعاملة إلى المناخ الذي ينشأ خلال العلاقة مع المستفيد من الخدمة أو الزبون، حيث يخلق الموظف انطباعا حسنا يعبر عن مدى توفره واستعداده لتقديم الخدمة أو على العكس يبدو خشن وذو مزاج فظ! وهذا ما يقترن من السيورة المرتبطة بإدراك الآخر أو ما يصفه جيلبر (1998) Gilbert، بـ " Ordinary Psychology " والذي يقصد به التركيز على " الطريقة التي يدرك بها الأشخاص العاديون الحالات الظرفية (الآنية)

للآخر ( مثل الانفعالات، الرغبات ... ) والاتجاهات الثابتة ( مثل المعتقدات، السمات والمؤهلات ) " (Gilbert, 1998) عن (Rogard, 2003 : 469) . .

هذه الأخيرة كانت دائما محط اهتمام علم النفس الاجتماعي من خلال الإجابة على بعض التساؤلات المتعلقة بمجموعة المراحل التي يقوم الفرد من خلالها باستخلاص المميزات الحالية والمستقرة حول الآخر: ما هي كمية وطبيعة المعلومات الضرورية من أجل إلقاء الحكم، وما هي المعارف التي يتم تنشيطها حول الآخر وما هو محتواها؟ وهنا تقدم الأبحاث في ميدان علم النفس الاجتماعي المعرفي للباحث نماذج نظرية مناسبة لتحليل الوضعيات المهنية التي تتضمن التفاعل مع الزبون (Rogard, 2003). في حين أن كفاءة الاتصال تتعلق بمهارة تسيير التفاعل من طرف الموظف كقدرته على توجيه الحوار، إبداء الاهتمام والانتباه (القدرة على الإصغاء) والاحترام، بالإضافة إلى عدم فقدان الهدف النهائي لهذا التبادل، كل هذا يدخل ضمن المهارات العلائقية التي يتميز بها المستخدم والتي يمكن اكتساب جزء منها من خلال التكوين.

ويتعلق القطب الثاني بذكاء الوضعية الذي يعبر عن مدى قدرة الموظف على تشخيص وحل المشكلات مثل: إيجاد الحلول الاختيارية أو عندما تخرج الحالة عن الإطار القانوني للمنظمة البيروقراطية، معرفة تسيير الطلبات غير المتوقعة... الخ. كما تتطلب ذكاء الوضعيات مرونة ذهنية المرتبطة بمدى قدرة الموظف على إتباع الطرق الملائمة لطبيعة المشكل الذي يواجهه.

أما القطب الثالث فيتعلق بالشخصية والدافعية التي ترتبط بالمميزات الشخصية الأكثر استقرارا بالنسبة للموظف، والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا: هل يمكن تصنيف الأفراد من خلال بعض أبعاد الشخصية (مركز التحكم، التعاطف...) بحيث يمكن من خلال هذا التصنيف التنبؤ بمدى النجاح المهني في مراكز العمل التي تتطلب التفاعل مع الجمهور ومدى تناسب بعض ملامح الشخصية بصورة أحسن بالنسبة للبعد الاجتماعي للنشاط؟ (Rogard, 2003).

يرى روجار Rogard (2003) أن الملاحظة الإمبريقية للوضعيات التي يتم فيها التفاعل بين الموظف والزبون عن قرب تتطلب حذرا أكبر، فالدراسات الكثيرة التي أجريت في

مختلف الميادين والتي شملت أصناف متنوعة من الموظفين تشير إلى أهمية السياق الذي تكون فيه هذه العلاقة، حيث يشير لاکوست (Lacoste, 1992) بأن طبيعة المؤسسة (مصلحة عمومية أم خاصة) ، تكرار ومدة التفاعل، مكان التفاعل (حيادي أو يتضمن التزاماً من أحد الطرفين) تمثل أهم المميزات التي تصنف الوضعيات المدروسة. فمقابل تعدد أنماط الشخصيات هناك تنوع السياقات، لذلك فإن المختص في تسيير الموارد البشرية يتعين عليه تحديد الإطار ومميزات وضعية التفاعل مع الجمهور (علاقة المساعدة، علاقة تجارية...) قبل تحديد ملمح الشخصية الخاص باختيار وافتقاء المستخدمين .

## 6. الإرغامات الخاصة بمراكز خدمة الجمهور الزبائن:

### 1.6. التناقض بين المتطلبات المسطرة والعمل الفعلي (النشاط):

بالإضافة إلى ظروف العمل المضنية (فضاء استقبال غير أرغومي كضيق المكان أو بيئة فيزيقية غير مناسبة...) كثيراً ما يكون نوع من التناقض بين معايير الإنتاج المسطرة (مثل الوقت المخصص لمعالجة كل حالة) ومتطلبات الجمهور، أين يجد الموظف نفسه أحياناً عاجزاً عن ممارسة سلطته. ينبغي إذن من خلال تحليل مراكز العمل الذي يطوره علم النفس والأرغوميا أن يأخذ بعين الاعتبار المكونات المعرفية والفيزيقية للنشاط في نفس الوقت، بحيث أن تحديد الإرغامات الخاصة بمراكز التفاعل مع الجمهور تسمح للمسيرين في الموارد البشرية بالتعاون مع طب العمل من وقاية المستخدمين وتجنب غير الأكفاء منهم في مستوى هذه المراكز، وبالتالي العمل على تنظيم يسمح بالدوران الفعلي حول المراكز الأكثر تعرضاً، والجدير بالذكر أن العمل في مركز الخدمة "متعدد الخدمات" المعتمد في بعض المنظمات ينبغي أن يكون فعلياً، وليس مجرد شعار. ففي دراسة لـ روجار Rogard بالتعاون مع الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل بفرنسا (ANACT) شملت مصالح الحالة المدنية لبلديات إحدى المدن الكبرى، اتضح أن مراكز الاستقبال للطلب على بعض الوثائق التي تشهد شبابيكها إرغامات قوية لا يُعرف فيها عملية الدوران إلا في خطابات مسؤول المصلحة فقط، إذ تبين من خلال الدراسة الميدانية أن الموظفين الذين يشغلون تلك المراكز هم فقط الموظفون الجدد أو أولئك الذين يتم تصنيفهم بغير المؤهلين لشغل مراكز أخرى (Rogard, 2003).

## 2.6. نقص تعاون الزبائن:

يتميز فلزون ولابيريار (Falzon & Lapeyrière, 1998) أربع مميزات خاصة بوضعيات الخدمة : موضوع عمل مشترك بين الموظف والمستفيدين من الخدمة، عدم التكافؤ في الوسائل (الفيزيائية والمعرفية)، وجود الوسائل - المكملة - من الجانبين ، تكوّن علاقة مساعدة بين الطرفين، كما يعتبر المستفيد من الخدمة أو الزبون كشريك في عملية النشاط. فإذا ما تم تحديد أولى حالات العصابات المهنية عند القائمين على الموزعات الهاتفية فإن ذلك لا يرجع فقط إلى التنظيم التابلوري لنشاطهم المهني، بل لأن العوامل الانفعالية لها دورها أيضا في اضطرابات المشغلين (Falzon & Lapeyrière, 1998)

إن معالجة طلبات الزبائن على اختلافها وتنوعها، لا تتمثل في البحث عن الحلول والاستجابة للطلبات بشكل رسمي فقط، لكن تشمل أيضا الأخذ بعين الاعتبار لمتطلبات أخرى قد تتضمن المشاكل الفردية للزبون الذي يبحث عن يد المساعدة. ونتيجة لذلك فإن الحالة الانفعالية لموظفي خدمة الزبائن تكتسي وجها مضاعفا، فإما أن يبدي الشعور بالمتعة في علاقته مع الزبون، بحيث تشكل علاقة الخدمة هنا حافزا على حل الملفات العالقة أو المسائل الشائكة ومساعدة الزبائن على تجاوز تلك الصعوبات وتلبية حاجياتهم، وإما أن تؤدي به إلى الاضطرابات والتهيان نتيجة للصعوبات التي تواجهه في تجاوز تلك المشاكل والطلبات، بحيث تتملكه مشاعر الريبة والتردد، وفي هذه الحالة الأخيرة تتراوح استجابات الموظف بين التلقّي العفوي أو غير الإرادي لمشاعر وانفعالات الزبون أو محاولة مواجهتها وتسييرها.

فأثناء العمل كثيرا ما يقوم الموظف بمعالجة طلبات بعض الزبائن الذين يتصرفون بسلوكات عدائية أو مضجرة، وكثيرا ما ينجر عن هذه الزيارة ما يسمى بالعدوى الانفعالية التي تطبع التفاعلات اللاحقة (صعوبة معرفية للفصل بين التفاعل السابق والتفاعل اللاحق) وقد تمتد آثارها إلى أبعد من ذلك بحيث تطبع العمل اليومي بكامله. وهكذا فإن الموظف الذي يعيش وضعية " صعبة " بحيث لم يكن في وسعه تسييرها بفعالية، قد ينزع إلى معايشة الوضعية الموالية بنفس الصعوبة، كما لو أن مستوى تحمله انخفض جزاء التجربة السابقة. وبمرور الوقت يستقر نوع من التعب المزمن والمعاناة، فالشدة والتوتر التي تنتج عن سلوك هذا أو استياء وسخط ذاك يؤدي بالموظف إلى الشعور بعدم القدرة على الاستمرار في مواجهة هذه السلوكات غير المثمرة، هذه

الأحداث المتكررة لعدة مرات تؤدي في الأخير إلى شعور العامل بالإرهاك المهني (عشوي، 2008).

كما أن الاستجابة الانفعالية التي تنتج عن التعامل مع طلبات الزبائن الذين ليس في وسع الموظف مساعدتهم أو تلبية متطلباتهم، أو تلك المتعلقة بمواجهة الزبائن المشاكسين أو الذين يتصفون بسلوكات عدائية تعد من بين أهم الاستجابات الانفعالية التي تكلف ثمنا باهضا ولا سيما على الصحة النفسية للموظف. ومن أجل التخفيف من حدة آثار هذه الانفعالات يعتمد هذا الأخير إلى تبني عدة استراتيجيات ترتبط بطبيعة الوضعية التي يعايشها أثناء مزاولته للعمل، كما تتعلق أيضا بكفاءاته، مهاراته وتجربته، طبيعة السلوكات الجسمية والشفهية للزبائن، وكذلك وفقا للتعليمات المسطرة من طرف المؤسسة؛ وهناك أربع نماذج تغلب على معالجة هذه الوضعيات: (عشوي، 2008).

**أ- تبني النموذج التقني المهني:** هذا النموذج يسمح للموظف بالاستجابة السريعة لطلبات الزبون وهذا بالتحكم في سير التفاعل والتبادل الذي يتركز على طرح أسئلة موجهة حول المظاهر التنظيمية والقانونية للطلب، هذه الطريقة تسمح بالحد من نسج أي علاقة شخصية مع الزبون، كما تسمح بتخفيف تدفق الزبائن ومراقبة إرغامات الوقت.

**ب- النموذج التعاطفي:** يتضمن نوع من البذل العلائقي بين الموظف والزبون، يتصف عادة بالإصغاء وتفهم المشاكل والصعوبات التي يتخبط فيها الزبون، مثل الصعوبات المالية أو المشاكل الاجتماعية، والتي تترافق غالبا مع إبداء نوع من التعاطف والدعم المعنوي من طرف الموظف بالرغم من غياب أي بوادر عملية لحل المشكل، هذا البذل من الواجب مراقبته بوعي (فكثيرا ما تقدم وعود أو حلول لا يمكن تطبيقها بشكل فعلي، أو تتناقض والتعليمات الرسمية، لأن ذلك سينتج عنه نتائج وخيمة على الموظف الذي يعتبر مسؤولا عن أقواله ووعوده). بالإضافة إلى الإصغاء والتفهم، يمكن لهذا البذل أن يشمل بعض الخدمات التعاطفية التي تتعلق أكثر بإعطاء تفسيرات وشروحات تفصيلية متعلقة بوضعية الزبون أو المساعي التي ينبغي إتباعها لدى هيئات أخرى.

ومع مرور الوقت واكتساب الخبرة يطوّر الموظف مهارة علائقية تساعد على تسيير الصعوبات والمشاكل التي يعاني منها بعض الزبائن بطريقة "إنسانية"، هذه الكفاءات تعبر

عن مميزات شخصية نبيلة وتشكل مؤشرا جيدا على الصحة النفسية إذا ما كانت الوسائل المتاحة في حجم أهداف النوعية التي يتبعها الموظف. لكن في الواقع أن البعض من الموظفين يسلكون بشكل مغاير تماما في بعض الأحيان، فهم يرفضون الاستمرار في القيام بهذا الدور نظرا لغياب الاعتراف، إرغامات الوقت المفروضة والإشباع (Saturation) الذي يشعرون به جزاء التفاعل المستمر مع الزبائن. بالإضافة إلى ذلك قد يشعر الموظفون بنوع من القلق والحيرة في اتخاذ القرار بين ما يشكل معنى بالنسبة إليهم (نوعية علاقة الخدمة والمساعدة المقدمة) وبين ما هم مطالبين به (المعالجة السريعة للطلبات و/ أو قبض أكبر قدر ممكن من المال). ومع مرور الوقت يصبح من الصعب مواصلة التعاطف، بمعنى آخر ينخفض مستوى إدراك وتقاسم المشاعر السلبية أو الصعوبات التي يتلقاها الزبون خلال يوم كامل من العمل، بحيث يصبح الموظف أكثر تحكما في مشاعره (نوع من البرودة) قد تطبعها سلوكيات الانسحاب أو التجنب.

**ج- نموذج التجنب:** يسمح للموظف باتخاذ مسافة بالنسبة للمعاش الانفعالي السلبي للزبون، هذه الاستراتيجية يتبناها الموظف تدريجيا ويكتسبها بالتجربة، ويمكن أن يكون التجنب جزئيا بحيث يقوم الموظف بالإصغاء للزبون وفي نفس الوقت يقوم بالمعالجة السريعة للملف أو الطلب بحيث يبدو أنه في عجلة من أمره، هذه الطريقة تثبط الزبون عن الاسترسال في التفاصيل والتعبير عن القلق والمشاعر السلبية. كما يمكن أن يكون التجنب أيضا بشكل كلي بحيث يعمل الموظف على تقليص الوقت الذي يجمعه بالزبون كإحاطته على شباك أو مكتب آخر.

وكذلك الأمر في حالة ما إذا تبين بأن وضعية ما قد تتطلب اندماجا أكبر مما يتوقع، حيث يسعى الموظفون إلى استعمال بعض التقنيات التي تهدف إلى الحد من هذه العلاقة وحماية أنفسهم من احتمال التأثير بانفعالات الزبون، وهذا ما يحدث في حالة " فصل الذات " التي يشير إليها دوبوا (1999) Dubois , في دراسته على موظفي صناديق التعويضات الاجتماعية، حيث يتكلم عن وجود ذاتين لموظف الشباك، - خلال التفاعل يكون نوع من الانفصال إلى جزئين للذات، ويتعلق الأمر بانفصال بين الأنا الشخصي والأنا المهني- وبهذا الشكل يحاول الموظف ترك الزبون يتكلم، دون أن يتأثر بالكلام الموجه إليه باعتباره غير معني به شخصيا، هذا الانفصال يمثل جزءا من العمل الانفعالي اليومي الذي ينتهجه الموظف بشكل مستمر، سواء كان ذلك على شكل كتمان الغضب وتفادي العناد أمام زبون مشاكس، أو التحكم في

الأعصاب وكبح المشاعر والانفعالات السلبية أمام زبون مقرف - أو التظاهر باللطف وحسن المزاج، والتأكد من النفس... إلخ (Dubois, 1999).

وتعد المبالغة في الأدب " أو " الإفراط في اللياقة " من بين أهم التقنيات العلائقية التي يوظفها موظف الشباك من أجل حماية نفسه من الزبائن المشاكسين، وتكتسي هذه التقنية مظهرين إيجابيين : يتعلق المظهر الأول بالتحكم في السلوكيات (وليس الانفعالات الداخلية) التي تبدوا للعيان ، في حين يتمثل المظهر الثاني في إمكانية التمتع في ملتقى طرفي الامتثال للتعليمات المسطرة من جهة، وأخذ المسافة عنها لحماية تقدير الذات من جهة أخرى، حيث تعتبر " المبالغة في الأدب " إحدى الحيل التي تسمح - بطريقة ماهرة - بالسخرية والتهكم من الزبون المزعج وإظهار قلة أدبه من خلال تناقض معاملة الموظف الذي يبالي في أدبه ولطفه، فكلما يزيد الزبون في إبداء غضبه، يتماذى الموظف في أن يظهر هادئا ومبتسما (Jeanet, 2003 :107).

هذه التقنية تسمح بمراعاة ما هو مسطر-مما يبقى الموظف بعيدا عن الانتقادات - وفي نفس الوقت تعد دليلا على حماقة الزبون. وللإشارة فإن هذه التقنية كثيرا ما تستعمل من طرف النساء الموظفات في شبائيك الاستقبال أكثر من الرجال، وتصف إحدى هذه الموظفات هذه التقنية قائلة " إنَّها تسمر أفواههم بحيث لا يجدون ما يقولون ". لكن المشكل الذي يطرح هنا، أن هذه التقنية تتم في هدوء وكتمان، ولذلك فإنها قد تفشل في بعض الأحيان بحيث ينظر إليها الزبون المتعجرف من باب الرضوخ والإذعان، وإذ ما تم إدراكها على أنها كذلك (نقطة ضعف)، فإن هذا الموقف قد ينقلب ضد الموظف " يقول الزبون هذا الموظف يبدو ضعيفا، سوف أغتنم الفرصة لأسمعه أكثر."

ومما سبق يمكن القول أن التفاعل مع الزبائن يشكل علاقة تعاون وإنتاج مشترك بين الموظف والزبون، هذه العلاقة تطبعها مجموعة من الانفعالات قد تنتج عنها إما علاقة حميمة أو علاقة صراع بين الزبون والموظف، هذا الأخير قد يشعر بنوع من الرضوخ والإذعان، خاصة مع التعليمات والتوجهات التسييرية الحديثة التي رجحت الكفة في هذه العلاقة لصالح الزبون، الذي أصبح بدوره أكثر تطلبا، مما أدى به إلى المبالغة في إظهار مشاعر عدم الصبر، السخط، الاستعلاء، الاستنكار والمبالغة في الاحتجاج، في حين يجد الموظف نفسه محصورا بين

التعليمات التي تملّي عليه نوع من الخضوع والحفاظ على مستوى من اللطف والامتناع عن الاعتراض المباشر للزبون، لذلك فهو يسعى إلى ابتكار بعض طرق اللطف من أجل مقاومة حالة الانصياع والرضوخ التي يملّيها بعض الزبائن بالطريقة التي تمكّنه من احترام التعليمات من جهة والحفاظة على تقديره لذاته من جهة أخرى. لكن تبقى هناك الكثير من الوضعيات التي تتميز بإرغامات قوية بحيث لا يجد موظف خدمة الزبائن الوسائل اللازمة للتحكم فيها (الانفعالات السلبية والسلوكات غير المثمرة للزبائن) مما يفرض عليه التنقل إلى مركز آخر إذا ما أتاحت له الفرصة (في أحسن الأحوال)، أو تحمل هذه النتائج التي تكون على حساب صحته النفسية (التعرض للاحتراق النفسي).

### 3.6 . المتطلبات الانفعالية للعمل:

تشكل مراكز العمل التي يتم فيها التفاعل مع الجمهور بشكل عام ومصالحة الزبائن بشكل خاص إحدى المجالات التي لا تتقبل التعبير عن الانفعالات فحسب، بل تتطلبه أيضاً، بحيث تهدف إلى جلب زبائن جدد والحفاظ على وفاء الزبائن الموجودين. بالمقابل، يتوقف رضا أو عدم رضا الزبون بشكل كبير على المناخ الانفعالي للمقابلة، فمن المؤكد بأن الانفعالات الإيجابية مثل: المفاجأة والبهجة والسرور تشعر الزبائن بالرضا، في حين أن الانفعالات السلبية مثل: الخيبة، وإثارة السخط، تؤدي إلى استياء الزبائن. ولذلك فإن المنظمات تفرض على موظفيها التحكم بشكل أكبر في انفعالاتهم وإضفاء علاقات إيجابية مع زبائنهم (Van Dolen et al, 2001). فماذا يحدث عندما تتضمن وصف المهام المنوطة بالعامل أو الموظف إجبارية التعبير عن بعض الانفعالات؟ وكيف الحال بالنسبة للقائمين على مكاتب التوجيه أو العاملين في مراكز استقبال المكالمات الهاتفية الذين عليهم أن يتسموا باستمرار، وكيف الشأن بالنسبة للقائمين على الجباية أو رجال الشرطة المطلوب منهم الالتزام بالجدية والصرامة؟

في كتاب تحت عنوان «The Managed Heart» كانت أربي هوشيلد أول باحثة تطرقت إلى هذه المسألة، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أن العمل ذو الطابع الانفعالي مُلزم ويؤدي إلى عدم الرضا، ومع مرور الوقت إلى الإنهاك المهني (Hochschild, 1983)؛ حيث

يتطلب العمل ذو الطابع الانفعالي الجهد، التخطيط ونوع من التحكم الضروري للتعبير عن الانفعالات المملأة من طرف المؤسسة أثناء التعامل مع الزبائن.

ويختلف نوع العمل الانفعالي المرتبط بعدة وظائف حسب تكرار الاتصالات مع الزبائن، درجة الإخلاص التي تتم بها عملية اصطناع الانفعالات، مدة التفاعل ونوعية الانفعالات المطلوبة. وفي إحدى طرفي مجال هذه الانفعالات يمكن لنا أن نتصور المحصل أو أمين الصندوق (Cashier) الذي يتفاعل في مدة وجيزة مع كل زبون بطريقة نمطية قد لا تتضمن سوى التعبير عن انفعال إيجابي طفيف في مدة قصيرة، مثل ابتسامة سريعة أثناء عملية القبض، في الطرف الآخر من المجال يمكن أن نتصور معلم مدرسة، حيث يتضمن عمله تفاعلات متعددة غالبا ما تكون مدتها طويلة مع تلاميذه. إذ يمكن أن نتوقع مثلا ما يظهره المدرس من سلسلة كاملة من الانفعالات كالصرامة من أجل ضمان الانضباط في القسم، والبشاشة والمرح من أجل تحفيز التلاميذ للمشاركة في نشاط معين.

يتموضع عمل موظفي خدمة الزبائن عادة بين طرفي هذا المجال، مع الإشارة إلى أن الانفعالات لا تكون دائما موجبة في ممارسة النشاط، فبعض المهن، خاصة مهنة الشرطي وحارس السجن قد تتطلب أحيانا إبراز انفعالات سلبية. لكن مع هذا فإن أغلب الوظائف تتضمن نوع من التركيبة الانفعالية من أجل الحفاظ على علاقات طيبة مع الزبائن الداخليين (الزملاء، الرئيس أو المشرف) أو الخارجيين (المستفيدين من الخدمة، أعضاء مجموعة عمل أخرى)، ولهذا فإن التعبير عن الانفعالات تشمل تقريبا ثلثين من الاتصالات القائمة في العمل، بما في ذلك تلك التي لا تخص مباشرة الزبائن (Mann, 1999).

لقد كان الاعتقاد السائد في البداية أن إلزامية إظهار الانفعالات المفروضة من طرف المنظمة تشكل إحدى مصادر الضغط التي تؤدي إلى الإنهاك المهني، ولقد أشار كل من أندرو موريس ودانيال فالدمان Andreu Morris & Daniel Feldman في مقال كثيرا ما يتم التطرق إليه حول العمل الانفعالي بأن هذا الأخير ليس له بالضرورة آثار مزعجة على كل الموظفين، ويؤكدان بأنه لا توجد فقط الحالات التي يقوم فيها الموظفون بالتعبير عن انفعالاتهم بطريقة آلية، بل هناك حالات أخرى أكثر أهمية أين يساهم العمل الانفعالي في الحد من التردد ويساعد على تجنب الوضعيات المحيرة والمقلقة في العلاقات بين الأفراد

(Morris &amp; Feldman , 1996).

ويؤكد الباحثان على الفكرة التي تقول بأن العمل الانفعالي لا يزعج كل الموظفين بطريقة موحدة، فبعض الأشخاص الذين تتضمن وظيفتهم كثيرا من العمل الانفعالي يمكن أن يعرفوا مستويات أعلى من الرضا وتحقيق الذات. هذه الظواهر يمكن تفسيرها بنوعية العمل ونمط الشخصية. فإبداء الانفعالات الإيجابية أو الإسهاب فيها يساهم ويدعم نوع من الشعور بالرضا الوظيفي. وفي نفس السياق يشير كل من شوبروك وجونس (Schaubroeck & Jones, 2000) أن بعض مميزات الشخصية من شأنها تغيير النظرة للعمل الانفعالي، ولذلك فبالنسبة للأشخاص الأكثر وعيا بانفعالاتهم والذين يتكيفون بسهولة على مستوى الانفعالات، لا توجد أية علاقة بين عملهم الانفعالي ومشاكلهم الصحية. كما يرى توليش (Tolich, 1993) أن العمل الانفعالي قد يكون ببساطة مثيرا بالنسبة لمن يقوم به (Brotheridge & Grandey, 2002).

وعلى العموم، يمكن القول بأن العمل الانفعالي ليس سيئا في حد ذاته، ومع ذلك فإن متوسط الأفراد الذين يشغلون وظيفة ذات طابع اجتماعي أو تتطلب عملا انفعاليا معتبرا يميلون إلى المعاناة من الإنهاك المهني بشكل أكبر، وهذا ما يقود إلى التساؤل الموالي: كيف يؤدي العمل الانفعالي إلى الإنهاك المهني؟

إن غاية موظف مصلحة الزبائن هي المحافظة على العلاقات الحسنة مع الزبائن، ومن أجل ذلك يقوم الموظف الذي يقدر على نحو ما العلاقات الاجتماعية بالمحافظة على مستوى عال من الحماس أثناء تواجد الزبائن. كما أنه قد يكون مرغما على البقاء لطيفا وخدوما حتى وإن تعرض للشتم أو الضجر من طرف زبونه وهذا بقيامه بنموذج آخر من التعديل، فهو مطالب في هذه الحالة بكبح مشاعره السلبية وإبداء مشاعره الإيجابية، ومرة أخرى يستطيع بعض الموظفين أن يصلوا إلى هذا المستوى بسهولة أكثر من غيرهم. فبالنسبة للموظف المقتنع بأهمية المحافظة على العلاقات الحسنة مع الآخر أو ذلك الذي يضع بالحسبان بأن المنتج أو الخدمة هي السبب في إثارة غيظ زبونه وليس هو في حد ذاته، يكون ربما أسهل بالنسبة إليه إبداء انفعالات إيجابية والسيطرة على الانفعالات السلبية من ذلك الموظف الذي يرى بأنه مُستهدف في شخصه، بحيث يكون خياره عدم السماح بالتعرض لأي إهانة مهما كان مصدرها.

وباختصار، فإن ما يثبط إبداء الانفعالات الموجبة مع مرور الوقت هو تعارض العنصرين الذين يؤثران في الانفعالات المعبر عنها في العمل، والتي تتمثل في المعايير التنظيمية التي تفرض التعبير عن انفعالات معينة في وضعيات خاصة من جهة، وشخصية ومشاعر الموظف من جهة أخرى، فعندما تتعارض هذه العناصر يشعر الموظف بأنه مرغم على التظاهر في إبداء تلك الانفعالات وعندئذ يحدث ما يعرف بالتنافر الانفعالي. وفي هذا الاتجاه ترى بروثرينج وجراندي (Botheridge & Grandey, 2002) أن الموظف الذي اختار أن يتظاهر أو يتكلف في إبداء انفعالات ما والشعور بها أو بالأحرى معايشتها - يستخدم استراتيجيات لتعديل الانفعالات التي تسمح بإعادة تقييم سلوكيات الزبون، أو ردود أفعاله الخاصة في مواجهة سلوكيات الزبون - من أجل الشعور حقيقة بالانفعالات الإيجابية المطلوبة يكون أقل تعرضا لمعايشة التنافر الانفعالي (Emotional Dissonance) الذي يؤثر على رضا وراحة الموظف، كما يضاعف من مخاطر تطور أعراض الإنهاك المهني (Zapf, 2002).

وخلاصة القول أن الموظفين الذين يعبرون عن مشاعرهم الحقيقية في علاقتهم مع الزبائن يتمتعون بصحة نفسية أفضل ويخبرون شعورا بإنجاز شخصي أكبر، كما أنهم يرتبطون بعملهم بدرجة أكبر، ولذلك تقترح كل من هانس، كرامل وجادس (Hens, Kruml, 2000) & Geddes على أرباب العمل السماح للموظفين الذين يتمتعون بعلاقات إيجابية مع الزبائن في إبداء انفعالاتهم الشخصية والمساهمة في ضمان تكوين يهتم بتسيير الانفعالات، ويتمحور حول تفهم الزبون بالنسبة لأولئك الموظفين التي تكون مبادلتهم عادة سلبية (Brotheridge & Grandey, 2002).

### خاتمة:

يقدم علم النفس والأرغوميا نماذج نظرية وأدوات تطبيقية تسمح بالتحليل المعمق لمراكز التفاعل مع الجمهور والزبائن، تشمل زوايا وأوجه متعددة للبحث. فبالإضافة إلى تحديد المكونات المعرفية والفيزيائية للنشاط، يهتم التحليل الأرغومي بالكفاءات والمتطلبات الخاصة بهذه المراكز، والإرغامات المعرفية والانفعالية (مثل التناقض بين المتطلبات المسطرة والنشاط، العدوى الانفعالية، العمل الانفعالي) التي تواجه شاغليها، والاستراتيجيات والتقنيات التي يستخدمها الموظفون في لمواجهة هذه الإرغامات. ويبقى الموظف مركز اهتمام التحليل

الأرغومي بغرض التحسين الكلي لنوعية الخدمة. كما يمكن استغلال نتائج هذا التحليل من طرف مسيري الموارد البشرية في تحديد صفيحة مراكز العمل وتقييم ملامح الشخصية الأكثر تكيفا مع متطلبات ووضعيات الاتصال مع الجمهور والزبائن، مما يساهم في إثراء البحوث في قطاع الخدمات بنتائج عملية وواعدة.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

1. عشوي، عبد الحميد (2008). أبعاد ومصادر الاحتراق النفسي لدى موظفي مصلحة الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

### المراجع باللغة الأجنبية:

2. Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
3. Charles P. BERNARD Ingénierie (1998). Ergonomie, Hygiène et Sécurité, Les éditions d'ergonomie, Marseille.
4. Comités Techniques Régionaux de la CRAM (1999). La prévention des salaires en contact avec le public, Recommandation adoptée par les Comités Techniques Régionaux de la CRAM du Languedoc Roussillon lors des séances des 4, 11 et 18 mars.
5. Dares (2004). L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003, Premières Synthèses, n° 52-1, décembre.
6. Dares (2007). Contact avec le public: près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales» Première synthèses, n° 15-1, avril.
7. Falzon, P. et Lapeyrière, s. (1998). L'utilisateur et l'opérateur: Ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, 61, 69-90.
8. Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
9. Jeantet, A., (2001). L'émotion prescrite au travail, *Travailler*, n° 9, p. 99-112.
10. Kruml, S., & Geddes, D. (2000b). Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotion labor? In N. M. Ashkanasy, C. E. Haertel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (pp. 177-188). Westport, CT: Quorum Books.
11. 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.
12. Morris J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Review* 21(4), 986-1010.
13. Noulain, M. (2002). Ergonomie, Toulouse, Octares Edition.
14. Ray, D. (2001) Mesurer et Développer la satisfaction clients. Editions organisation. 2e éd. Paris.
15. Rogard.V. (2003). La relation de service et ses implications dans la gestion des ressources humaines. In C. Lévy-Leboyer., M.Huteau., C.Louche., J.P.

- 
- Rolland (sous la direction de), La psychologie Du Travail (pp. 461-474). 2e èd. Paris : Editions d'organisation.
16. Van Dolen, W. (2001). Affective Consumer Responses in Service Encounters: The Emotional Content in Narratives of Critical Incidents », Journal of Economic Psychology, vol. 22.
17. Weller, J. M. (1998). La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) Sociologie du travail, 3, 365-392.
18. 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.