



## دور بعض سمات الشخصية في الحد من الآثار السلبية للعمل الانفعالي:

### دراسة تحليلية في قطاع تقديم الخدمات

The role of some personality traits in reducing the negative effects of emotional labour: a meta-analysis in the service delivery sector

Le rôle de certaines caractéristiques de personnalité dans la réduction des effets négatifs de l'action émotionnelle: une étude analytique dans le secteur des services

د. عبد الحميد عشوي

جامعة أبو القاسم سعد الله

د. نعيمة طايبي

جامعة أبو القاسم سعد الله

تاريخ الإرسال: 2019-07-14 - تاريخ القبول: 2019-08-24 - تاريخ النشر: 2020-07-28

#### ملخص

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة التحليلية إلى إبراز أهم ملامح الشخصية التي يتطلبها البعد الاجتماعي للعمل ذو الطابع الانفعالي، وتصنيف الأفراد وفقا لهذه السمات، بحيث يمكن من خلال هذا التصنيف التنبؤ بمدى النجاح المهني في مراكز العمل التي تتطلب التفاعل المستمر مع الزبائن. هذه الخصائص والسمات من شأنها المساعدة في إدارة العمل الانفعالي والحد من أثاره السلبية، مما ينعكس إيجابيا على المنظمة والموظفين أنفسهم. ولذلك يؤكد الباحثان بضرورة 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 الزبائن.

الكلمات الدالة: سمات الشخصية؛ موظفي الخدمات؛ العمل الانفعالي؛ خدمة الزبائن.

#### Abstract

In this meta-analysis, researchers attempt to highlight the most important personality traits and characteristics required by the social dimension of emotional labour, as well as the classification of individuals according to these characteristics in order to predict degree of professional success in customer service. These characteristics and traits will help to manage the emotional labour and reduce its negative impact, which will positively affect the organization and the staff itself. Therefore, the researchers emphasize the need to focus on what psychologists can provide to the field of service relationship study, highlighting

the role of assessing personality traits that are more adapted to the customer service demands.

**Keywords:** personality traits; service employees; emotional labour; customer service.

### Résumé

Dans cette méta analyse, les chercheurs tentent de mettre en évidence, d'une part, les traits et les caractéristiques de la personnalité les plus importants requis par la dimension sociale du travail émotionnel et d'autre part, la classification des individus en fonction de ces caractéristiques, ceci, de manière à pouvoir prévoir le degré de réussite professionnelle dans les postes qui nécessitent une interaction permanente avec le public et la clientèle. Ces traits et caractéristiques vont aider à gérer le travail émotionnel et, à réduire son impact négatif, élément qui va engendrer une répercussion positive sur l'organisation et le personnel lui-même. Par conséquent, les chercheurs soulignent la nécessité, pour les psychologues, de se concentrer sur le rôle que joue l'évaluation des traits de personnalité qui sont à même les mieux adaptés aux besoins du service à la clientèle.

**Mots-clés:** Traits de personnalité; employés de service; travail émotionnel; service clients.

### مقدمة

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؛ بل عليه اكتساب المعلومات حول الآخر ومعالجتها وتعديل وتوجيه سلوكاته وفقا لها. وهذا ما يتطلب بعض المعارف السلوكية التي لا تشمل فقط تلك المعايير التنظيمية (التي تفرض على الموظفين) والمعارف الاجتماعية (مثل تلك المتعلقة بثقافة مجتمع الزبون)، بل تلك التي تسمح بتبني المواقف المناسبة التي تعد ضرورية من أجل التحكم والتسيير الحسن لتلك التفاعلات.

إن الاهتمام بالعلاقة مع الآخر، هي اللغة الموجودة في أغلب عروض العمل التي يتم فيها تحديد مجموعة من السلوكات والسمات الشخصية؛ هذه المعايير يجتهد من خلالها المشرفون على التقييم والانتقاء عن طريق المقابلة أو الاختبار أو استبيان الشخصية،

أو حتى من خلال وضعية عمل مماثلة تتضمن العمل في مجموعة مصغرة. في هذا الإطار، يرى ميشال أوتو (1998) Michel Huteau، أن هذه الصفات التي يصعب تمييزها في بعض الأحيان في المستوى العملي تنتظم حول ثلاث أقطاب مترابطة ببعضها البعض، وهي: درجة الاجتماعية، ذكاء الوضعيات، والشخصية (Rogard, 2003 : 469).

يضم القطب الأول المتمثل في الاجتماعية نوعين من الكفاءة، ويرتبطان بشكل وثيق بأدب المعاملة و الاتصال. تتعلق كفاءة أدب المعاملة بال مناخ الذي ينشأ خلال العلاقة مع المستفيد من الخدمة أو الزبون، حيث يخلق الموظف انطبعا حسنا يعبر عن مدى توفره واستعداده لتقديم الخدمة، أو على العكس يبدو خشنا و ذو مزاج فظا!. في حين تتعلق كفاءة الاتصال 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، أو عندما يتطلب الموقف معرفة تسيير الطلبات غير المتوقعة. كما تتطلب ذكاء الوضعيات مرونة ذهنية مرتبطة بمدى قدرة الموظف على إتباع الطرق الملائمة لطبيعة المشكل الذي يواجهه. أما القطب الثالث فيتعلق بسمات الشخصية التي ترتبط بالميزات الشخصية الأكثر استقرارا بالنسبة للموظف مثل الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، الطيبة، الضمير الحي، الوجدانية مراقبة الذات، والتعبيرية الانفعالية، والتي تمثل محور اهتمامنا في هذا المقال الذي نسعى من خلاله للإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي أهم ملامح الشخصية التي يتطلبها البعد الاجتماعي للعمل ذو الطابع الانفعالي؟ وهل يمكن تصنيف الأفراد من خلال السمات الشخصية بحيث يمكن من خلال هذا التصنيف التنبؤ بمدى النجاح المهني في مراكز العمل التي تتطلب التفاعل مع الجمهور والزبائن؟ وهل يمكن أن تلعب هذه السمات دورا في الحد من مستوى الإنهاك النفسي الذي تفرضه الإرغامات والمتطلبات الانفعالية التي تعد من مميزات هذا النوع من



النشاطات؟ و إلى أي مدى يمكن أن تساهم هذه السمات في الحفاظ على الصحة النفسية لشاغلي هذه المراكز؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة تم تقسيم هذا المقال إلى المحاور التالية:

- أهمية المتطلبات الانفعالية في مهن تقديم الخدمات.
- العمل ذو الطابع الانفعالي وعرض الانفعال.
- الآثار السلبية للعمل ذو الطابع الانفعالي على الصحة النفسية للموظفين.
- أهمية الفروق الفردية والسمات الشخصية في اختيار استراتيجيات العمل ذي الطابع الانفعالي.

## 1. أهمية البعد الانفعالي في المجال المهني

### 1.1 أهمية المتطلبات الانفعالية في مهن تقديم الخدمات

على الرغم من مرور أكثر من (35) سنة عن المقولة الاقتصادية ل هوشيلد Hochschild فإنها لا تزال جوهرية اليوم. "باعتبارها سلعة، تخضع الخدمة التي تستوجب عملا إنفعاليا لقوانين العرض والطلب، ومؤخرا ارتفع الطلب على هذا النوع من العمل" (Hochschild, 1983, 8). لقد استمر الطلب في الارتفاع نظرا للتوسع والمنافسة في الاقتصاد الخدماتي، كما يرجع أيضا إلى زيادة المكانة الموجهة لنوعية التفاعلات بين شخصية، فلقد توصلت نتائج الدراسات بأن عرض المشاعر الإيجابية كابتسامة صادقة أو عبارات متفهمة ترتبط إيجابيا مع مشاعر الزبون وتقييمه لنوع الخدمة التي يتلقاها، وكذا إرادته في معاودة الطلب على الخدمة (Tsaï, 2001).

فعلاقة التداخل وعدم الانفصال النسبي بين إنتاجية الخدمة واستهلاكها، تؤدي إلى خلق نوع من الصعوبة لدى المستهلك في عزل نوعية الخدمة عن نوعية التفاعل أثناء تلقيه الخدمة. و كنتيجة لذلك فإن تقييم المستهلك لطبيعة التفاعل أثناء تلقي الخدمة تصبح مسألة جوهرية في تقييم الخدمة ككل (Korzynski, 2001). ولأن إدراك الزبون لنوعية الخدمة يتأثر بالكيفية التي يقوم بها مقدم الخدمة في التعبير عن انفعالاته أثناء التفاعل (عرض الانفعالات). أوضحت المنظمات تتوقع من موظفيها إبداء الانفعالات التي ترغبها، فضلا عن المستوى العالي من الكفاءات والمهارات المتعلقة بالمهنة. و لكون الانفعالات التي يشعر بها الموظف قد تختلف عما ترغبه المنظمة، فإن ذلك يتطلب منه



بذل جهد من أجل التعبير عن الانفعالات المناسبة كما حددتها المنظمة، ولذلك يعرف هذا النوع من العمل بالعمل الانفعالي "Emotional Labor".

يتطلب العمل الانفعالي إتباع قواعد التعبير بغض النظر عن الانفعالات والمشاعر التي يخبرها الفرد، والتي قد تتضمن تعزيز انفعال موجود سلفاً، أو التظاهر بانفعال لا يشعر به فعلاً، أو إخفاء أو حجب انفعال يشعر به. فعلى سبيل المثال، ينتظر من موظفي خدمة الزبائن دائماً عرض انفعالات إيجابية كالسرور والبشاشة والمرح، بالإضافة إلى حجب الانفعالات السلبية عندما لا تتوافق مع مشاعرهم الحقيقية؛ و من جهة أخرى يتطلب من جامعي الديون (Bill collector) أو حراس السجن مثلاً عرض انفعالات سلبية كالغضب، والتي تتضمن هي أيضاً تعزيز الانفعال الموجود أو التظاهر بما هو متوقع. و في كلا الحالتين فإن الهدف من عرض هذه الانفعالات، هو أن يكون الفرد فعّالاً في عمله (Grandey, 2000).

فالعمل الانفعالي يتضمن العمل على مطابقة قواعد العرض أو المتطلبات الانفعالية التي يتم وصفها أثناء التعابير الانفعالية في العمل. "فمضيف الطائرة الذي يبتسم في وجه المسافر الوقح، والسكرتيرة التي تخلق جو من البهجة والمرح في مكتبها لتعكس صورة إيجابية عن المؤسسة، ومقدم الطعام الذي يخلق جو من السرور أثناء تناول العشاء، والمرشد السياحي الذي يجعل الزبائن يشعرون بالترحاب، كل هؤلاء الأفراد يتلقون أجراً من أجل إبداء حالة انفعالية معينة كجزء من عملهم." (Hochschild, 1983: 11). و لذلك فالعمل الانفعالي " يتطلب إبداء أو إخفاء مشاعر من أجل الحفاظ على مظهر خارجي ينتج حالات ذهنية مناسبة عند الآخرين... وهذا النوع من العمل يستدعي التنسيق بين العقل والمشاعر." (Hochschild, 1983: 07).

## 2.1 العمل الانفعالي وعرض الانفعال

تبين الدراسات النوعية بأن كل الموظفين يجدون بأن مشاعرهم الحقيقية لا تتطابق دائماً مع أدوارهم (Ashforth & Toumiuk, 2000). ولكون المشاعر لا تتغير بطريقة عفوية أو آلية يقوم الموظفون بتنظيم عرض انفعالاتهم إما عن طريق التمثيل العميق (Deep Acting) أو التمثيل السطحي (Surface Acting)؛ ولكل منهما مقاصد وأهداف مختلفة، فعندما يستخدم التمثيل العميق، يسعى الموظف إلى تعديل مشاعره حتى تماثل قواعد العرض



المطلوبة، بينما عند استخدامه للتمثيل السطحي يعتمد الموظف إلى تعديل عرضه دون أن تتغير مشاعره الداخلية. ولذلك يطلق على التمثيل العميق بالتظاهر بحسن النية (Faking in good faith) كون القصد أو النية حقيقية مع الجمهور المتلقي، أما التمثيل السطحي فيطلق عليه بالتظاهر بسوء النية (Faking in bad faith) لأن الموظف يمتثل لقواعد التعبير من أجل المحافظة على وظيفته، وليس بالضرورة من أجل مساعدة الزبون أو المنظمة.

تتضمن إستراتيجية التمثيل السطحي (SA) الإدارة والتحكم في السلوكيات التعبيرية فقط، حيث تضم التعابير الشفهية وغير الشفهية كتعبيرات الوجه، النظرات، الإشارات والإيماءات. كما يمكن أيضا التظاهر بالابتسامة من أجل إخفاء المزاج السيئ، بحيث يكون المظهر تنكرا، والانفعالات المعروضة تختلف عن الانفعالات الحقيقية. وعلى العكس من ذلك، يتم خلال التمثيل العميق (DA) التحكم بالأفكار والمشاعر إضافة إلى التعابير (Groth et al., 2009). بحيث يقوم الفرد بإقناع نفسه مثلما يقنع الآخرين، ولذلك ترى Hochschild بأن "التمثيل العميق هو القدرة على النجاح في إقناع الذات." (Hochschild, 1983, p. 569).

وعلى العموم يمكن القول أن العمل الانفعالي يتضمن استراتيجيات نشطة لخلق وتنظيم، وتغيير التعبير عن الانفعالات في نطاق العمل المأجور، حيث يقوم الأفراد بإنجاز العمل الانفعالي إما عن طريق التمثيل العميق (تغيير المشاعر) أو عن طريق التمثيل السطحي (تغيير التعابير) أو من خلال التعبير عن الانفعالات الحقيقية. ولذلك فإن العمل الانفعالي ليس بظاهرة جديدة، فالأشخاص كأفراد في المجتمع يعرضون بعض الانفعالات بغض النظر عن الانفعالات التي يستشعرونها، فهم يؤدون عملا انفعاليا عندما يبتسمون ويلقون التحية في بهو المؤسسة حتى وإن كانوا قد قضوا يوما تعيسا؛ أو عندما يعبرون عن حزنهم وأسفهم أثناء حضورهم لمأتم حتى وإن لم يكونوا يشعرون بالحزن. والأمثلة في هذا المضمار كثيرة، لكن هناك نقطة مشتركة بين هذه المواقف، حيث يشير Bolten بأن "الناس يعتمدون إلى العمل الانفعالي لأنه يحمل قيما بالنسبة لهم، ولأنه يضمن لهم الاستقرار الاجتماعي".



(Bolten,2005p., 50). كما أن المواقف التي تم ذكرها سابقا يمكن اعتبارها كزيت تشحيم للمحرك الاجتماعي (Social lubricant) في الحياة اليومية للأفراد؛ وكذلك ينجز الأفراد العمل الانفعالي كجزء من عملهم، وهذا من أجل الاستجابة لمتطلبات دور العمل أو ما يسمى بقواعد العرض والتعبير.

وبالرغم من أنه يفترض من وراء العمل الانفعالي خلق موارد وفوائد اقتصادية للمنظمات، إلا أنه يمكن أن تنتج عنه نتائج سلبية وخيمة على صحة الموظفين، وخاصة في المهن التي تتميز بالتفاعل المستمر مع المستفيدين من الخدمة. وفيما يلي يحاول الباحثان استعراض أهم آثار المتطلبات و الإرغامات الانفعالية الناتجة عن ممارسة العمل الانفعالي على الصحة النفسية للموظفين.

### 3.1 الآثار السلبية للعمل ذو الطابع الانفعالي على الصحة النفسية للموظفين

يقترح Simpson&Stroh(2004) بأن البعد الحاسم الذي يربط العمل الانفعالي بحسن حال الأفراد هو التنافر الانفعالي (Emotional Dissonance)، والذي يعرف على أنه التضارب بين الانفعالات التي يتم عرضها وتلك التي يتم الشعور بها كجانب من دور العمل، فعندما يتسع الاختلاف بين ما يعرض من انفعالات وما يتم الشعور به فعلا تنشأ حالة التنافر الانفعالي. في حين يعرفه أنه "عدم توازن مزيج بين المشاعر الداخلية والانفعالات التي يتوجب عرضها". (Schaubroeck, Jones, 2000p,163).

لقد توصل Dollard & Lewig (2003) بأن التنافر الانفعالي يزيد من مستوى الإنهاك الانفعالي عند مستويات عالية من المتطلبات النفسية، كما يؤكدان أيضا بأن التنافر الانفعالي يتوسط تماما العلاقة بين العرض الانفعالي الإيجابي والإنهاك الانفعالي، إذ أن المتطلبات الانفعالية للعمل لا تؤدي مباشرة إلى الإنهاك الانفعالي، ولكن عبر علاقتها بالتنافر الانفعالي. وتؤكد Grandey(2003) بأن التمثيل السطحي يؤدي بصورة أكبر إلى التنافر الانفعالي والإنهاك الانفعالي بالمقارنة مع التمثيل العميق. كما يشير Bakker & Heuven (2003) في دراستهما على المتغيرات المرتبطة بالعمل الانفعالي على أهمية التنافر الانفعالي، حيث توصلا بأن هذا الأخير يفسر قدرا دالا من التباين في التنبؤ بالإنهاك الانفعالي وتبلد المشاعر لدى مضيبي الطائرات. في نفس السياق أشارت



Hochschild بأن بذل الجهد للمحافظة على "الاختلاف بين ما يشعر به الفرد وبين ما يتظاهر به يؤدي على المدى البعيد إلى الإجهاد والتوتر". (Hochschild, 1983, p901)

مما يسبب في النهاية تهديدا للصحة النفسية للموظفين. كما توصلت Grandey (1999) من خلال دراسة أجريت على المساعدين الإداريين الجامعيين إلى وجود علاقة موجبة بين التمثيل السطحي والتباعد الانفعالي (emotional estrangement) وهو نوع من الإحساس بمشاعر الاغتراب نحو الانفعالات الحقيقية للفرد. وهي نفس النتيجة التي توصل إليها Erickson & Ritter (2001) من خلال العلاقة الموجبة بين مشاعر عدم الأصالة الانفعالية (emotional inauthenticity) والتمثيل السطحي لدى عينة من الموظفين من مجموعات مهنية مختلفة (Gosserand, 2003).

يتضح مما سبق أن لإستراتيجية العمل الانفعالي (التمثيل السطحي والتمثيل العميق) آثارها المختلفة على الصحة النفسية للموظفين، ومن هنا فإن التنبؤ باستخداماتها يعد ذو فائدة على أرباب العمل والموظفين الراغبين في الحد من آثارها السلبية. ولذلك نجد أن البحوث اهتمت بالنتائج المضرة لاستخدام مختلف هذه الاستراتيجيات، فبالإضافة إلى مدى تأثير مميزات ومتطلبات المهنة في تحديد الإستراتيجية المختارة، يمكن أن تؤثر الفروق الفردية أيضا في اختيار نوع الإستراتيجية المستخدمة، حيث تشير البحوث إلى ضرورة الاهتمام بدور الشخصية في هذا الاتجاه، فالعمل الانفعالي يتباين لكون الأفراد يدركون ويفسرون مواقف التفاعل مع المستفيدين من الخدمة بشكل مختلف، كما أن التأثير النسبي للشخصية على الموقف يعد تأثيرا قويا كما هو الشأن لتأثير الموقف على الشخصية. لذلك فإن دراسة العمل الانفعالي تبرر بروز دور الاختلافات الفردية في الموضوع؛ وهو ما سنتطرق إليه في الفقرات الموالية، من خلال البحث عن دور بعض متغيرات الشخصية والفروق الفردية كالأبعاد الخمس الكبرى والوجدانية الإيجابية والتعبيرية الانفعالية، والذكاء الوجداني، ومراقبة الذات في الحد من الإرغامات الانفعالية الناتجة عن اختيار إستراتيجية العمل الانفعالي، والمساهمة في الحفاظ على الصحة النفسية للأجراء.

2 . أهمية الفروق الفردية والسمات الشخصية في اختيار استراتيجيات العمل الانفعالي



## 1.2 أهمية الفروق الفردية والسمات الشخصية

يؤكد Judge, Woolf and Hurst (2009) أن اختلافات الشخصية تلعب دوراً مهماً في فهم تأثير العمل الانفعالي على الموظفين؛ ولذلك يجب على الإدارة مراعاة أهمية هذه التدايعات عند اختيار الموظفين الذين يتفاعلون بشكل منتظم مع العملاء. كما يشير Angelo & Chambel (2014) أنه إذا كان لدى الموظفين سمات شخصية تساعدهم على التعامل و مواجهة بيئة العمل، فلا يعد ذلك منفعة للفرد فحسب، بل للمنظمة أيضاً؛ سيكون الأفراد قادرين على إدارة عملهم الانفعالي إذا كان لديهم المجموعة المناسبة من السمات الشخصية التي تستجيب للتحديات الوظيفية، وستكون المنظمات راضية عن ذلك، نظراً لكون الأفراد الذين لديهم القدرة على التعامل مع العمل الانفعالي بفعالية باستخدام الموارد الشخصية لديهم فرصة أقل في خبرة الإنهاك المهني والشدة النفسية؛ فعلى المديرين إذن مسؤولية تهيئة البيئة الشخصية الملائمة لبيئة العمل. لقد قدمت دراسات عديدة مبررات تأثير الفروق الفردية على استراتيجيات العمل الانفعالي، حيث تم التوصل بأن "تأثير المتغيرات الشخصية يفوق ثلاث مرات تأثير المتغيرات الموقفية في انتهاج استراتيجيات التمثيل السطحي". (Diefendorff, Croyl, Gosserand, 2005, p.353). كما أنه من الأيسر في هذه الحالة التحكم في اختيار الموظفين على التحكم في المتغيرات الموقفية في أماكن العمل، بحيث يمكن اعتبارها معلومات ذات قيمة كبيرة خاصة بالنسبة لأصحاب العمل من حيث يمكن أن تمددهم بتنبؤات يمكن الاعتماد عليها كمبررات في الاختيار والتعيين المهني.

## 2.2 العوامل الشخصية الخمسة الكبرى Personality Factors The Big Five

من بين الدراسات الأولى التي توصلت إلى ارتباطات إمبريقية مباشرة بين استراتيجيات العمل الانفعالي والشخصية، نجد دراسة كل من (Tews, Glomb, 2003) ودراسة (Diefendorff et al, 2005). كلتا الدراستين استخدمت النموذج المبني على العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتي تشمل: الانبساطية (Extraversion)، العصبية (Neuroticism)، الضمير الحي (Conscientiousness)، الطيبة (Agreeableness) والانفتاح على الخبرة (Openness to experience). وقد ثبت أن العوامل الخمسة تتسق مع سمات الأفراد خلال كل الأوقات، وفي مختلف الثقافات، كما تم دراسة



العوامل الخمس بشكل واسع في أماكن العمل، بحيث لها استخدامات عديدة مثل التنبؤ بمستوى الأداء (Woods & Sofat, 2013).

### 1.2.2 الانبساطية: Extraversion

يميل الانبساطيون إلى العمل في المهن التي يتم فيها التفاعل مع الآخرين، نظرا لمميزات أبعاد النشاط، الاندماج الاجتماعي، الدفاء، والوجدان الإيجابي. ويرجع الوجدان الإيجابي إلى الشعور بالرضا، كما يمكن النظر إليه كأحد مكونات الانبساطية، وقد تم التوصل في العديد من الدراسات إلى أنه يرتبط سلبيا بشكل دال مع التمثيل السطحي (Hameed, 2005; Diefendorff et al., 2008; Austin et al., 2016). كما توصل (Tan et al, 2003) بأن موظفي الخدمات ذوي مستوى عال من السمات الانبساطية يتميزون بعرض أكبر للانفعالات الإيجابية بالمقارنة مع موظفي الخدمات ذوي مستوى منخفض من السمات الانبساطية، واتساقا مع هذه النتائج توصل كل من (Kiffin-Peterson, Jorda & Soutar, 2011) و (De Villiers, 2015) و (Hameed, 2016) إلى علاقة موجبة قوية بين الانبساطية والتمثيل العميق، واعتبر الباحثون أن الانبساطية من السمات الرئيسة الواجب توفرها في مجال خدمات الاستقبال والترحاب. في حين أشارت دراسة (Diefendorff et al., 2005) إلى أن الانبساطية والوجدانية الإيجابية لا ترتبط بالتمثيل العميق، كما توصل (Judge et al., 2009) إلى عدم وجود علاقة دالة بين الانبساطية والتمثيل السطحي.

أما دراسات كل من (Tan, Foo, Chong & NG, 2003; Tews & Glomb, 2003) فقد توصلت إلى أن الانبساطية هي منبئ دال بالانفعالات الطبيعية الإيجابية والانفعالات الأصيلة (الحقيقية)؛ ولأن الانبساطيين حماسيين ومتفائلين بطبيعتهم ويتمتعون بخبرة الانفعالات الإيجابية، ولذلك فإنهم قد يمثلون لقواعد التعبير دون الحاجة إلى التمثيل. وبهذا الصدد كان قد أشار (Rafaeli, 1989) بأن الموظفين الانبساطيين يزعجون للتعامل بطرق اجتماعية ولطيفة مع الزبائن (Diefendorff et al., 2005).

### 2.2.2 الطيبة: Agreeableness

يعتبر الأفراد ذوي مستويات عالية على هذا البعد عادة أفراد متفهمون، مساندون يؤثرن على أنفسهم، صادقون ويوثق بهم. وتعكس الطيبة (يطلق عليها أيضا المقبولية و المرغوبة) فروق فردية ثابتة فيما يتعلق بالحاجة إلى التطوير والمحافظة على



العلاقات الإيجابية من خلال السلوكيات الاجتماعية، حيث ينتظر من الأفراد "الطيبين" أن يبذلوا جهداً أكبر في تنظيم الانفعالات من أجل الوصول إلى تفاعلات اجتماعية إيجابية. ولأنهم يعلمون ما للعروض الانفعالية غير الصادقة من آثار سلبية، فإن الأفراد الطيبين يحاولون عرض انفعالات صادقة (حقيقية) وذلك بتمثيلهم العميق عوض التمثيل السطحي. (Hameed, 2016)

ولذلك تعتبر الطيبة منبئاً إيجابياً بالانفعالات الطبيعية، فقد أشار Diefendoff et al (2005) إلى أن الطيبة هي البعد الوحيد من الأبعاد الخمسة الكبرى التي لها دلالة تنبؤية بالتمثيل العميق. وعلى نحو مشابه توصلت بحوث أخرى إلى أن الطيبة ترتبط إيجاباً بحجب الانفعالات السلبية (Tews, Glomb, 2003) والجهد لمراقبة الانفعالات (Tobin, Graziani, Vanman, Tassinari, 2000)، لكنها لا ترتبط بالتظاهر بالانفعالات الإيجابية (Tews & Glomb, 2003) كما ورد في (Diefendorff et al, 2005).

وقد جاءت نتائج هذه البحوث متسقة مع سمات هذا البعد، فهي سمة مفيدة للعلاقات الناجحة؛ فالأفراد الطيبون يرغبون في المحافظة على المواقف التفاعلية بعيداً عن الاضطرابات، ولذلك فهم يسعون إلى تجنب العروض السلبية للانفعالات التي من شأنها تشويش العلاقات. كما أن الأفراد الذين يولون أهمية للعلاقات المنسجمة يخبرون انفعالات أكثر شدة في الوضعيات والمواقف الانفعالية المشحونة سلبياً بالمقارنة مع ذوي مستويات منخفضة من الطيبة.

### 3.2.2 الضمير الحي: Conscientiousness

يذكر Golman (1998) أن الضمير الحي يشير إلى تحمل المسؤولية عن الأداء الشخصي. والأفراد مع هذه المقدرة يفون بالتزاماتهم ويحافظون على وعودهم، كما أنهم يحملون أنفسهم مسؤولية تحقيق أهدافهم ويعتنون بأعمالهم. ويعكس الضمير الحي حسب MC Crae & John (1992) إلى أي مدى يكون الفرد هادئاً، دقيقاً ومسؤولاً. كما يوصف الأفراد ذوي الضمير الحي بأنهم أفراد يعتمد عليهم، ويوثق بهم، مطيعون مسؤولون، منظمون، ومهتمون بالإنجاز. هذه المميزات مرغوبة في أماكن العمل ولذلك فقد إرتبطت سمة الضمير الحي بالأداء العالي في مهن عديدة (Salgado, Tauriz, 2014).



ولكون هذه السمة تتجه طبيعياً للاهتمام بالأهداف، فإنه تم الافتراض بأن ذوي الضمير الحي يحاولون الالتزام بقواعد العرض وقواعد التعبير الانفعالية، لأنها تمثل مظهراً من أدوارهم في العمل، وذلك بالعمل على أن تكون حقيقية وصادقة في تعبيراتهم، عوض التوجه مباشرة إلى استخدام التمثيل السطحي. واتساقاً مع هذه الفكرة توصلت Hameed (2016) إلى أن سمة الضمير الحي ترتبط سلباً بالتمثيل السطحي، و ترتبط إيجابياً بالتمثيل العميق، كما توصل Austin et al (2008) و De Villiers (2015) إلى وجود علاقة سالبة قوية بين سمة الضمير الحي والتمثيل السطحي، واعتبرها الباحثون من السمات المرغوبة في مجال تقديم خدمات الاستقبال والترحاب بعد سمة الانبساطية. كما توصل Basim et al (2013) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سمة الضمير الحي والتمثيل العميق، بينما توصل Diefendorff et al (2005) إلى أن سمة الضمير الحي ترتبط سلباً بالتمثيل السطحي، غير أنها لم تكن منبئاً للتمثيل العميق أو التعبير عن الانفعالات التي يتم الشعور بها طبيعياً. وعلى نحو مماثل لم يتوصل Tews&Glomb (2003) إلى وجود علاقات، باستثناء نتيجة مفاجئة تتمثل في العلاقة السلبية بين الضمير الحي وحجب الانفعالات السلبية. وقد تم تفسير غياب العلاقة بين الضمير الحي واستراتيجيات العمل الانفعالي إلى كون الأفراد ذوي مستويات مرتفعة من هذه السمة يركزون على إكمال الجوانب العملية (التقنية) لمهامهم، وبالتالي فهم أقل اهتماماً بالمظاهر الاجتماعية.

#### 4.2.2 التعبيرية الانفعالية: Emotional expressivity

تعد التعبيرية الانفعالية سمة ثابتة تصف إلى أي مدى يعبر الأفراد عن انفعالاتهم ومشاعرهم بغض النظر عما إذا كانت إيجابية أم سلبية. ويرى Friedman, Prince, Riggio, و DiMatteo (1980) أن مفهوم التعبيرية الانفعالية يشير إلى مدى استعمال تعابير الوجه والصوت والإيماءات وحركات الجسم لتبليغ المشاعر والانفعالات. (Grandey, 2000)

وحول علاقة هذه السمة بالعمل ذو الطابع الانفعالي توصل Pugh (2001) إلى أن التعبيرية الانفعالية ترتبط إيجابياً مع التعبير عن الانفعالات الإيجابية من طرف الموظفين أثناء تفاعلهم مع الزبائن. كما توصل Grandey (2000) إلى أن التعبيرية الانفعالية الإيجابية (التعبير عن التجارب الانفعالية الإيجابية) ترتبط سلباً مع التمثيل



السطحي، لكنها لا ترتبط مع التمثيل العميق. في حين توصل Diefendorff et al (2005) إلى غياب العلاقة بين التعبيرية الانفعالية وكل من التمثيل السطحي والتمثيل العميق. وفي نفس السياق دائما أشار Gross, John & Richards (2000) أن استعدادات التعبيرية (Dispositional expressivity) هي فروق فردية ثابتة في سلوكيات التعبير الانفعالي؛ حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أنه بالنسبة للانفعالات الإيجابية ترتبط كل من الانفعالات التي يشعر بها الأفراد (Felt emotion) واستعداداتهم التعبيرية بقدر كبير لكن بشكل مستقل مع سلوكيات التعبير الانفعالي، أما بالنسبة للانفعالات السلبية وفضلا عن التأثيرات الفردية، فإن الانفعالات التي يشعر بها الأفراد واستعداداتهم التعبيرية لها أثر تفاعلي؛ فالتجارب الانفعالية تنبئ بالتعبير الانفعالية للأفراد ذوي استعدادات التعبيرية المرتفعة (Dispositionally high-expressivity)، لكن ليس بالنسبة لذوي استعدادات التعبيرية المنخفضة (Dispositionally Low-expressivity)، لذلك يمكن القول بأن التعبيرية الانفعالية لها أثر قوي على العمل الانفعالي (Diefendorff et al.,2005).

### 5.2.2 مراقبة الذات: Self monitoring

من العوامل الفردية المؤثرة أيضا في تحديد نوع الاستراتيجية المختارة للاستجابة للعمل الانفعالي ما يعرف بمراقبة الذات، والتي يعرفها Snyder (1974) بأنها "الملاحظة الذاتية والتحكم الذاتي في السلوكيات التعبيرية الموافقة لما يتناسب مع موقف معين (Scott, 2012). كما يشير هذا المفهوم أيضا إلى قدرة الفرد على المراقبة والتحكم وتعديل سلوكياته التعبيرية للاستجابة للمعايير الاجتماعية المطلوبة. إذ تشير البحوث (Riggio Friedman 1974; Snyder, 1982) إلى أن الأفراد المتميزين بقدرة عالية من مراقبة الذات يولون أهمية كبيرة في وضعيات الحوار لنوع الانفعالات المناسبة. كما أنهم يمتازون بمهارة أكبر في تقديم تلك الانفعالات، وبالتالي فالموظفين الذين يتميزون بمستوى عال من مراقبة الذات أكثر امتثالا في استجاباتهم لقواعد التعبير التي تحددها المنظمة، لأنهم أكثر استعدادا وإرادة في مراقبة سلوكهم التعبيري، أي أنهم سيعتمدون أكثر على التمثيل السطحي أكثر مما يلجؤون للتمثيل العميق لامتلاكهم كفاءة عالية في التحكم وإدارة سلوكهم التعبيري (Diefendorff et al., 2005).



هذا الاستعداد الذي يميز الموظفين ذوي مستوى عالٍ من مراقبة الذات للامتثال لقواعد التعبير قد ينتج عنه عدم رضا أقل بالنسبة للجزء المتعلق بعملهم الانفعالي نظراً لقدرتهم على تعديل سلوكهم التعبيري. والواقع أن هؤلاء الموظفين قد يكونون أكثر رضا بالجزء الانفعالي في عملهم لأنه يكافئهم على السلوك الذي يبذرونه بالشكل الصحيح، وعلى العكس فإن أولئك الذين لديهم مستوى منخفض من مراقبة الذات يكونون أكثر عرضة للإرهاك الانفعالي بالمقارنة مع الأفراد الآخرين في قيامهم بعمل ذو طابع انفعالي، لأن سلوكهم التعبيري يكون منقاداً أكثر بحالتهم العاطفية والانفعالية أكثر مما يتعلق برغبتهم في مطابقة المعايير الاجتماعية؛ ومن أجل الامتثال لقواعد التعبير التي تملها المنظمة فإنهم يعمدون إلى بذل جهد أكبر في التمثيل العميق (Wharton, 1993).

وتأسيساً على ما سبق فإن ذوي المستوى المرتفع من مراقبة الذات يبذلون جهداً انفعالي أقل للتعبير عن الانفعالات المسطّرة من طرف المنظمة عن طريق التمثيل السطحي، وهذا ما توصلت إليه العديد من البحوث، إذ أثبتت دراسة (Brotheridge & Lee, 2002) أن ذوي المستوى المرتفع من مراقبة الذات يتجهون إلى التمثيل السطحي بصورة أكبر من ذوي مستوى منخفض من مراقبة الذات، كما توصلت (Diefendorff et al, 2005) بأن مراقبة الذات ترتبط إيجابياً بالتمثيل السطحي. كما توصلت (Abraham, 1998) بأن مراقبة الذات تعدل العلاقة بين التنافر الانفعالي والرضا المهني، حيث أن ذوي المستوى المرتفع من مراقبة الذات يخبرون مستوى أقل من عدم الرضا مقارنة مع ذوي المستوى المنخفض من مراقبة الذات. (Diefendorff et al., 2005)

وفي ذات السياق يشير (Scott et al, 2012) بأن تأثير التمثيل السطحي على الرضا المهني وسلوكيات الانسحاب في العمل تكون أقل عندما يكون مستوى التحكم في الذات مرتفعاً.

### 3. التأثيرات والاقتراحات العملية

يتضح من خلال هذه الدراسة أن موظفي الخطوط الأمامية للمنظمة الخدمائية يمثلون إحدى الركائز الأساسية في تقييم جودة الخدمة، لأن فعالية تقديم الخدمة تتوقف عليهم، كما أن الآراء والصور الذهنية التي يرسمها متلقي الخدمة حول المنظمة



تكون بناءً على تجاربهم مع هؤلاء الموظفين. ولذلك فإنه من الضروري أن يتم اختيار هؤلاء الموظفين - الذين هم على اتصال دائم مع الجمهور والزبائن- بعناية فائقة، بناءً على تمتعهم ببعض الخصائص والسمات الأكثر ملائمة في مجال تقديم الخدمات. وقد أوضحت هذه الدراسة التحليلية أن سمة الانبساطية كانت الأكثر أهمية من بينها، حيث أن لها علاقة إيجابية بعرض انفعالات إيجابية وصادقة تنعكس على رضا الزبون وبالتالي على مردودية المنظمة، كما أن سمة الانبساطية على علاقة سلبية مع التنافر الانفعالي والإجهاد النفسي مما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للموظف؛ وبالتالي فإن الشخصية الانبساطية هي الشخصية الأكثر طلباً في صناعة الخدمات. كما أوضحت الدراسة أيضاً أنه من الضروري توفر سمات لا تقل أهمية عن الانبساطية بمستويات عالية مثل: الطيبة، حيوية الضمير، التعبيرية الانفعالية، ومراقبة الذات .

يتبين أيضاً من خلال نتائج هذه الدراسة التحليلية أنه لا يتوجب على القائمين على الموارد البشرية اتخاذ قرار اختيارهم المرشحين بناءً على تحديد أنواع شخصية المتقدمين واختيار أحسن الشخصيات المرغوبة فحسب، بل يجب أن يكونوا على دراية بالاختلافات الجوهرية في نوع الشخصية من خلال سماتها الجزئية، خاصة إذا لم تكن هناك اختلافات كثيرة بين المرشحين وكانت هناك حاجة لمعايير لاتخاذ أفضل قرار بشأن التوظيف.

إن إدارة العمل الانفعالي بشكل فعال يتطلب من المديرين التأكد من أن الموارد الشخصية يتم التعامل معها بشكل صحيح، ويتضمن ذلك اختيار وتوظيف الموظفين ذوي الخصائص الشخصية المرغوبة التي تناسب الوظيفة. كما يتوجب على الإدارة ضمان تزويد الموظفين بالموارد الوظيفية اللازمة، مثل الإشراف الداعم والاستقلالية وفرص التعلم، والتدريب على امتلاك المهارات المناسبة لمواجهة الأثار السلبية للمتطلبات الوظيفية المعيقة.

### خاتمة

يمثل هذا البحث إضافة علمية متواضعة مما أمكن جمعه من تراث أدبي حول أهمية الفروق الفردية والسمات الشخصية لدى موظفي الخطوط الأمامية للمنظمات الخدمائية، فقد أبرزت هذه الدراسة التحليلية كيفية تأثير سيورة العمل الانفعالي



على الصحة النفسية لموظفي تقديم الخدمات. كما أوضحت على الخصوص الدور الذي تلعبه بعض أبعاد الشخصية وكل من سمة مراقبة الذات والتعبيرية الانفعالية، في العلاقة بين العمل الانفعالي والآثار المترتبة عنه كالصحة النفسية ومستوى الأداء؛ حيث أن نتائج هذه الدراسة تبعت على البحث أكثر مستقبلا من خلال دراسات إمبريقية محلية تتناول استخدام هذه السمات كأداة تنبؤية في الوسط المهني الخدماتي، وتقتراح أفكارا 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، و ينعكس على ارتفاع أدائهم ويسهم في تحسين إنتاجيتهم في مجال تقديم الخدمات بشكل عام.

على العموم تؤكد نتائج هذا البحث أنه من الضروري أن يستند اختيار العاملين وفرق العمل جزئيا على أساس سجلهم في أحداث المواقف الانفعالية الإيجابية في فرق عملهم، مع ضرورة الاعتماد على تطبيق الاختبارات ومقاييس الشخصية لمعرفة من يملك قدرة أكبر للنجاح في هذه المراكز، وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

## المراجع

1. Angelo R.P.; Chambel M.J., 2014. The role of proactive coping in the job demands–resources model: a cross-section study with firefighters, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 203-216.
2. 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.
3. Ashkanasy N.M.; Zerbe W.J.; Hartel C.E.J., 2002. *Managing emotions in the workplace*, Newyork: M. E. Sharpe.
4. Austin E.J.; Dore T.C.P.; O'Donovan K.M., 2008. Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labor, *personality and individual differences*, 44, 679–688.
5. Basim H.N.; Begenirbas M.; Yalcin R.C., 2013. Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: mediating role of emotional labor, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488-1496.



6. Bolton S., 2005. Emotions management in the workplace, London: Palgrave.
7. De Villiers C., 2015. The relationships between emotional labour, the HEXACO personality traits, work engagement and burnout in the hospitality industry, Master Thesis of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University. <https://scholar.sun.ac.za>
8. 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.
9. Gosserand R.H., 2003. An examination of individual and organizational factors related to emotional labor, doctoral dissertation, department of psychology, graduate faculty of the Louisiana state university and agricultural and mechanical college, USA.
10. Grandey A.A., 1999. The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance, doctoral dissertation, Colorado State University.
11. 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.
12. Hameed F., 2016. Impact of personality on adaptive performance with mediating role of emotional labor, testing a mediated moderated model among front-line female hospitality industry employees in Pakistan, (PhD Dissertation), The Capital University of Science & Technology, Islamabad.
13. Hochschild A.R., 1983. *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
14. Judge T.A.; Woolf E.F.; Hurst C., 2009. Is emotional labor more difficult for some than for others? a multilevel, experience-sampling study, *Personnel Psychology*, 62, 57-88.
15. Kiffin-Peterson S.A.; Jordan C.L.; Soutar G.N.; 2011. The big five: emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: the mediating role of emotional labour, *Personality and Individual Differences*, 50(5), 43-48.
16. Korczynski M., 2001. The contradictions of service work: call center as customer-oriented bureaucracy, In A. Sturdy, I. Grugulis, and H. Willmott (Eds.), *Customer Service: empowerment and entrapment* (pp. 79-101). New York: Palgrave Publishers.
17. 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., 2<sup>e</sup> éd. Paris : éditions d'organisation.

18. Salgado J.F., Tauriz G., 2014. The five-factor model, forced-choice personality inventories and performance: a comprehensive meta-analysis of academic and occupational validity studies, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 3-30.
19. Schaubroeck J.; Jones J.R., 2000. Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-183.
20. Scott B.A.; Barnes C.M.; Wagner David T., 2012. Chameleonic or consistent? a multilevel investigation of emotional labor variability and self-monitoring, *Academy of Management Journal*., 55(4), 905-926, research collection lee Kong Chian school of business, at institutional knowledge at singapore management university, available at:  
[http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb\\_research/3287](http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3287).
21. Simpson P.A.; Stroh L.K., 2004. Gender differences: Emotional expression and feelings of personal in authenticity, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 715-721.
22. Tan H.H.; Foo M.D.; Chong C.L.; Renee NG., 2003. Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 961-978.
23. Tews M., T. Glomb, 2003. Emotional labor and the five-factor model of personality, paper, presented at the 18th annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, Orlando, Florida. Cornell University Center for Hospitality Research Paper, Retrieved February 01, 2010 from <http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/laborfivefactor.pdf>.
24. Tsai W., 2001. Determinants and consequences of employee displayed positive emotions, *Journal of Management*, 27, 497-512.
25. Wharton A.S., 1993. The affective consequences of service work: Managing emotions on the job, *Work and Occupations*, 20 (2), 205-232.
26. Woods S.A.; Sofat J.A., 2013. Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness, *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2203-2210.

