

## الانفعالات في السياق التنظيمي في ضوء نظريات التقييم المعرفي

د. عبد الحميد عشوي-جامعة الجزائر 2

د. نعيمة طايبي - جامعة الجزائر 2

### ملخص:

تمثل الإنفعالات جزءا مهم لا يمكن تحاشيه في الحياة اليومية للمنظمات، إنطلاقا من أوقات الفرحة والبهجة أو الألم والخوف إلى الشعور المستمر بعدم الرضا والضييق، فالحياة في العمل مليئة بالمشاعر. كما يؤكد الباحثون بأن المناخ الإنفعالي الذي يحياه العامل في المنظمة يلعب دور بالغ الأثر في تشكيل نمط الإنفعالات المسيطرة على حياته التنظيمية، ومن هذا المنطلق جاء هذا المقال للمساهمة في فهم أفضل للحياة الإنفعالية داخل المنظمات، وهذا من منظور لم يتم إستغلاله بشكل كبير بعد، والمتمثل في نظريات التقييم المعرفي، إذ تم التركيز من خلاله على كيفية تقييم الأفراد لمختلف مواقف العمل، وكيف تؤثر كل من شخصياتهم، خبراتهم السابقة، هوياتهم، وكذا تأثير معايير وثقافة المنظمة على هذه التقييمات والإنفعالات والسلوكات التي تتبعها.

### مقدمة:

كثيرا ما إحتاج الباحثون والمسيريون إلى فهم أحسن لكيفية تقييم الأفراد لمختلف مواقف العمل، وكيف تؤثر كل من شخصياتهم، دافعيتهم، خبراتهم السابقة، هوياتهم، وكذا تأثير معايير وثقافة المنظمة على هذه التقييمات والإنفعالات والسلوكات التي تتبعها. في الفقرات الموالية يحاول الباحثان شرح التناول النظري للتقييم المعرفي، وهذا بالإشارة إلى إمكانية نقل النتائج الإمبريقية المنبثقة عن البحث في علم نفس الإنفعال إلى السياق التنظيمي والإستفادة منها في هذا المجال. كما يتم التطرق إلى أحد النماذج المعتمدة على نظرية التقييم المعرفي في مجال السلوك التنظيمي والمتمثلة في نظرية الأحداث الإنفعالية (Affective

Events Theory) لويس وكروبنزانو (1996) Cropanzano & Weiss، والنتائج المدعومة لهذا النموذج الواعد. فالغرض من هذا التيار البحثي هو دمج النتائج والتطورات الأخيرة التي يعرفها مجال البحث حول الإنفعالات التي يمكن تطبيقها في ميدان السلوك التنظيمي وهذا من خلال ثلاث مستويات للتحليل: على مستوى الفرد، على مستوى الجماعات، وعلى مستوى المنظمة.

فعلى مستوى الفرد يتم توضيح تأثير كل من الشخصية، وبعض الفروق الفردية الأخرى على التقييمات، كما يتم شرح لماذا يشعر بعض الأشخاص بالقلق أو الغضب؟ ولماذا تتسبب بعض المواقف بصورة نظامية في خبرة نفس الإنفعالات عند أغلبية الأشخاص؟ أما على مستوى الجماعة فيتم الإجابة عن التساؤل الموالي: كيف يمكن للتفاعل بين شعور الأفراد بالإنتماء إلى جماعة ما (هويتهم الاجتماعية) وتقييماتهم للأحداث أن تسمح بمراعاة الإستجابات الإنفعالية كأفراد من الجماعة تجاه الجماعات الأخرى؟ أما على مستوى المنظمة فيتم الإشارة إلى نتائج وإنعكاسات نظرية التقييم المعرفي على التكوّن الجماعي للإنفعال، ويتم التركيز بوجه خاص على مفهوم المناخ الإنفعالي.

### 1- نظريات التقييم المعرفي في البحث التنظيمي:

تعتبر العمليات المعرفية المتضمنة في تقييم مثير أو حدث هي مصدر أو سبب إثارة الانفعال وتعديل السيرورات الانفعالية الجارية. كما أن هناك إجماع قوي في التراث الأدبي بأن نوع الانفعال المستثار بفعل حدث ما، وشدة الاستجابة له ترتبطان بنتيجة عمليات التقييم، التي تكون بطريقة جد سريعة وآلية في مستوى منخفض من الجهاز العصبي المركزي أو بطريقة مراقبة وواعية تتضمن بصفة أكبر المناطق الدماغية (Lazarus, 1991). وحسب نظريات التقييم المعرفي، يتحدد الانفعال الذي يشعر به الفرد أمام حدث معين بتقييمه المعرفي ومدى ملائمته لحسن حاله وكذلك قدرته على التحكم في نتائج هذا الحدث. وتؤكد هذه النظريات

بأن المعنى الشخصي الذي يعطيه الفرد لمثيرات غامضة في محيطه هي التي تحدد الانفعال الذي يشعر به، وهذا عبر التقييم المعرفي (Scherer, 2001). تعتمد نظرية الأحداث الإنفعالية لوايس وكروبنزانو Weiss & Cropanzano (1996) على نظريات التقييم المعرفي، حيث ترى بأن إثارة الحالات الوجدانية لا ترجع إلى محيط العمل - بصفة عامة - بقدر ما ترجع إلى الأحداث الخاصة التي يعيشها ويفسرهما (يعطيها معنى) الفرد في العمل. وحسب الباحثان تتحدد الإنفعالات في العمل بتقييم أولي لأهمية وملائمة حدث معين لراحة العامل، وبتقييم ثانوي لقدرته على التحكم في نتائج هذا الحدث. ويرى جارسيا بريئو وآخرون Garcia Prieto et al., (2006) بأن المستجد في تناول وايس وكروبنزانو أن نموذجهما يعترف بتأثير العوامل الفردية (الإستعدادات الوجدانية) والعوامل السياقية (المتطلبات الداخلية لمحيط العمل) على عملية التقييم المعرفي. ويقترح النموذج بأن الخصائص الثابتة لمحيط العمل (المظاهر الفيزيائية، طبيعة العمل مثلا) والإستعدادات الوجدانية للفرد (الإنفعالية الإيجابية والإنفعالية السلبية مثلا) يمكن أن تسهل أو تعرقل ظهور بعض أنواع الأحداث التي ستكون مصادر لإنفعالات داخلية أو وجدان إيجابي أو سلبي. كما يقترح الباحثان أيضا بأن تكرار بعض أنواع الخبرات الإنفعالية يؤثر بشكل متراكم - أكثر مما يتعلق بشدتها - على الإتجاهات في العمل وعلى السلوك التنظيمي. كما أن نموذجهما لا يستثني كون بعض الخبرات الإنفعالية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على السلوك.

وعلى العموم تدعم العديد من الأبحاث الإمبريقية الإقتراحات التي جاءت بها نظرية الأحداث الإنفعالية، حيث قام العديد من الباحثين (Basch & Fisher, 2000; Fisher, 2002) بتصنيف الأحداث التي تكون مصادر للإنفعالات الإيجابية أو الإنفعالات السلبية.

## 2- المصادر الرئيسية للإنفعالات الإيجابية والسلبية في العمل:

توصل Basch & Fisher (2000) إلى تحديد ثلاث مصادر رئيسية للإنفعالات الإيجابية (السرور، الفخر، الإرتياح...)، والمتمثلة في: النجاح في تحقيق الأهداف، تلقي الاعتراف، وسلوك الزملاء. كما حدد ثلاث مصادر رئيسية للإنفعالات السلبية (الغضب، السخط، الاشمئزاز، الضجر، الحزن...) وتتمثل في: سلوك الزملاء، سلوكات المشرفين والرؤساء، والمشاكل المرتبطة بتنفيذ العمل.

كما أشار العديد من الباحثين ( Fisher , 2002 ; Grandey, Tam, Brauburger, 2002 ; Mignonac & Herrbach, 2004 ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hurst, 2002) إلى تأثير الانفعالات والوجدان الإيجابي والسليبي على الاتجاهات (خاصة الرضا المهني)؛ وكذلك على بعض المتغيرات مثل الالتزام التنظيمي، النية في ترك العمل، التعاون، والمناخ الوجداني لفرق العمل. ورغم أن نظرية الأحداث الانفعالية أكدت على أهمية التقييم المعرفي في تحديد الوجدانات والانفعالات في العمل، إلا أن الأبحاث لم تولي اهتماما كافيا للمكونات المعرفية والدور الذي تلعبه التقييمات المعرفية حول الطرق التي تؤثر بها الفروق الفردية والمظاهر السياقية على هذه التقييمات. في الأسطر الموالية يتم تناول الأبعاد المعرفية التي تم التركيز عليها في مجال علم نفس الانفعال.

## 3- أبعاد التقييم المعرفي لانفعالات العمل:

يعد مفهوم التقييم المعرفي أحد المفاهيم الأساسية التي لا طالما ارتبطت في ميدان علم النفس بالإنفعالات بوجه عام، وبالضغوط تحديدا. وكان لازروس Lazarus (1966) أول من تطرق إلى الفرق الموجود بين التقييم المبدئي للحدث- أين يعي الفرد ما إذا كان الحدث مهددا له أو مؤلما أو متحديا من عدمه- والتقييم الثانوي الذي يتمثل في قدرة الفرد على التحكم في الوضعيات من خلال اختبار الإمكانيات والمصادر المتاحة لديه. وهذان

المستويان يتفاعلان ليحددا درجة الضغوط التي يخبرها الفرد، ويحددان شدة ونوعية ردود الأفعال الانفعالية التي يصدرها.

عرفت سنوات الثمانينات عدد معتبرا من نظريات التقييم المعرفي، اقتصت كل واحدة منها بعدد من أبعاد التقييم المعرفي التي توضح بشكل أحسن طريقة ظهور انفعالات العمل ( Smith & Scherer, 1984, 1991; Roseman, 1984; Fridja, 1986 ; Ellsworth, 1985). وقد قام إلسورث وشيرار (Ellsworth & Scherer, 2003) بمراجعة هذه الأبعاد، والملاحظ أن هناك أوجه إتفاق كبير بين هذه النظريات، وفيما يلي يتم التركيز على الأبعاد المقترحة في النموذج الأكثر حداثة لنظرية التقييم المعرفي لشيرار (Scherer, 2003) عن: (Garcia Prieto et al., 2006)

أ- الإنسجام والتناسب: يتضمن هذا البعد الكشف عن أهمية الحدث بالنسبة للفرد (الفجائية، الألفة، وإمكانية التنبؤ بالحدث). ويتعلق الأمر أيضا بمدى الرضا والقبول الذاتي للحدث (الجاذبية والنفور)، بالإضافة إلى تقييم مبدئي لمدى ملائمة وأهمية الحدث بالنسبة لأهداف وحاجيات الفرد المسطرة في الوقت الحالي. هذا التقييم يتم غالبا بطريقة لا شعورية وبصفة آلية، ويحدد مستوى الاهتمام الذي يوليه الفرد لذلك الحدث.

ب- النتائج المترتبة (العواقب): يحدد هذا البعد النتائج المحتملة للحدث على مستوى الفرد حيث يتضمن إنساب السببية أو المسؤولية للحدث، المقارنة بين تطلعات الفرد ونتائج الحدث، وخاصة تقييم إلى أي مدى يمثل الحدث فرصة أو يشكل تهديدا لحاجات واهتمامات وأهداف الفرد؛ وعلى هذا الأساس يحتاج الفرد أيضا لتحديد مدى استعجاله لمباشرة الفعل بهدف التغيير أو التكيف مع الحدث.

ج- إمكانية التحكم: يتمثل هذا البعد في تقييم قدرة التحكم (إستراتيجية المواجهة أو التعامل)، ويتضمن تحديد قدرة الفرد على التأثير في الحدث أو نتائجه، وكذا سلطته في ممارسة التحكم أو الحصول على المساعدة من طرف الآخرين

ومدى السهولة التي تمكنه من التكيف أو التعايش مع نتائج الحدث بعد استنفاد كل وسائل التدخل الممكنة.

د- الدلالة المعيارية: يتمثل البعد الرابع والأخير في تقدير إلى أي مدى يغيب الحدث أو على العكس يتجاوز المعايير الداخلية للفرد مثل الذات المثالية (الصفات المحبذة) أو المعايير الخارجية المدركة ومتطلبات جماعة مرجعية مهمة (سلوكات محبذة وواجبة في نفس الوقت). وما تجدر الإشارة إليه " أن تقييم الملائمة وتقييم قدرة التحكم وتقييم الدلالة المعيارية تتطلب ربما معالجة معرفية أكثر تعقيدا كونها تتطلب مخططات معالجة مسبقة، ومقارنة مع معايير خارجية وداخلية." (Garcia Prieto et al., 2006 : 200)

**4- محددات إنفعالات العمل:** تقترح نظريات التقييم المعرفي بأن نوع وشدة الإنفعال الناتج عن حدث ما يتحدد بملح نتيجة التقييمات المعرفية لهذا الحدث، ولذلك هناك احتمال وجود عدة استجابات إنفعالية لنفس الحدث.

**4- 1- إنفعال الغضب:** يعرف كورميس Cormies (1992) الغضب بأنه شعور قوي بعدم الرضا موجها نحو شخص ما، أو شيء ما يؤدي إلى تسبب الأذى أو الإزعاج للشخص المعني، أو إلى أي شخص يهمله أمره بهدف الحماية من التعرض لمثل هذه الحالة في المستقبل. أما كشانيا Kashania (1995) فيرى أن الغضب هو " إنفعال إنساني يظهر كسلسلة من ردود الأفعال العقلية والجسدية واللفظية واستجابة للتهديد، أو التهديد المدرك، ويتطلب من (1 إلى 30 ثانية) من لحظة إدراك التهديد إلى لحظة ظهور الأفعال الجسمية والعقلية المتزامنة" (بني يونس، 2007: 247). ويتضمن الغضب أيضا تقييم مدى التحكم في الوضعية ونتائجها، والذي قد يرتبط بشعور الفرد بإمكانية فعل شيء ما من أجل الحفاظ على أهدافه المهددة بهذا "العدوان" (Levine, 1996). وقد يشعر الفرد بالغضب عند سحب حريته، أو الحد منها، أو عند تغيير مخططاته فجأة، وقد يكون الشعور بالغضب أيضا بهدف التأكيد على السلطة

والاستقلالية والرغبة في الانتقام؛ فالغضب إذن نوعان: غضب صحي؛ وهو استجابة منطقية للإيذاء وسوء المعاملة، كأن يتعرض الفرد للضرب، فالنتيجة الطبيعية أن يغضب ويثور لهذا السلوك. وغضب هدام؛ وهو الذي لا يستند إلى أسباب موضوعية أو وقائع منطقية، وهو الذي تدفعه الأفكار والمشاعر السلبية، كأن يغضب الفرد لمجرد أنه يشعر بأنه سيواجه أزمة مالية (بني يونس، 2007: 248).

يعتبر الغضب من أكثر الإنفعالات حدوثاً في سياق المنظمة، ومن أبرز الأسباب التي ينتج عنها طريقة توظيف المستخدمين أو تقييم الأداء في آخر السنة. كما يمكن أن يحدث نتيجة لتسريح العمال أو للطريقة التي يطلب بها أداء شيء ما بحيث تتضمن نوع من الإهانة والإحتقار (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). وتوضح رانيك (Wranick, 2005) بأن مواقف العمل قد تتضمن نوع من الغضب موجه للذات، وهو إنفعال يحدث كثيراً، شأنه في ذلك شأن الغضب الموجه ضد الآخر. كما تشير أبحاثها إلى وجود أنواع مختلفة من الغضب، منها ما هو إيجابي ومحفز، ومنها ما هو سلبي وهدام (Wranick, 2005).

**4- 2- إنفعال القلق:** يرتبط القلق ارتباطاً وثيقاً بفقدان التحكم في الأحداث، ويمكن أن يظهر إنفعال القلق لدى الفرد عندما يشعر بأنه محل تقييم فيما يتعلق بدوره في المنظمة، وخاصة عندما يكون هذا الدور غير محدد بوضوح (غموض الدور) أو أن تغييراً تنظيمياً يلوح في الأفق (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). وفي هذا السياق يمكن لإنفعال القلق أن يتوارى وراء إنفعال الغضب، لأن الأفراد في العمل يخلطون من التعبير عن قلقهم (الذي يشير إلى فقدان التحكم) بالمقارنة مع غضبهم (الذي يقيّم على أنه نوع من التحكم).

**4- 3- إنفعال الخجل والشعور بالذنب:** يمكن أن يشعر الفرد بالخجل عندما يقيّم ذاته سلبياً، كالشعور بالخزي وعدم القدرة أمام نفسه والآخرين، مما ينجم عنه عجز مؤقت على التفكير المنطقي والفعال (Izard, 1991). أما إنفعال

الشعور بالذنب فيتضمن هو الآخر تقييم سلبي للذات، لكن بالنظر إلى أفعال وسلوكات معينة، فعندما يشعر الفرد مثلاً بالندم، يتأسف عن عدم شجبه وذمه لأفعال وسلوكات كان بإمكانه وقفها أو التحكم فيها. كما يمكن للأفراد أن يشعروا بالخل ومشاعر الذنب في العمل عندما تتعارض قيمهم بتلك المتعلقة بإدارة المنظمة (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). وعلى العموم تعتبر مشاعر الخجل وتأنيب الضمير مشاعر غير مرغوب فيها ومؤلمة، ويمكن أن تكون لها من الناحية الاجتماعية أهمية بالغة، تتمثل في تنمية الضمير الأخلاقي في الشخصية. لكن إذا زادت عن حدها يمكن أن تتقلب إلى اضطراب سلوكي يؤثر سلباً في فاعلية الأداء. (بني يونس، 2007)

**4-4 - إنفعال الحسد والغيرة:** هي " مشاعر لها صلة وثيقة بانفعال الغضب، وهي تحدث نتيجة لفقدان حقيقي أو فقدان متخيل أو أي تهديد بفقدان التعاطف مع الشخص أو الأشخاص الآخرين في حياة الفرد " (بني يونس، 2007: 259). ويشعر الفرد بالغيرة عادة عندما يرغب فيما يمتلكه فرد آخر أو عندما يشعر بالدونية (Parrott & Smith, 1993). ويرى بني يونس (2007) أن الغيرة تؤدي إلى تبني مواقف إمتعاضية أو أشياء موجهة نحو الناس، بينما يتمثل الحسد في مشاعر " شريرة " في تمني زوال النعمة عن الآخرين. في نفس السياق يشير لازاروس Lazarus (1991) أنه إذا ما تم ارتباط إنفعال الغيرة مع إنفعال الغضب فإن ذلك يؤدي إلى عدوان، وإذا ما استمرت هذه الحالة لمدة طويلة نسبياً، فإنها تؤدي إلى هدم العلاقات مع أفراد الأسرة، الأصدقاء أو زملاء العمل.

أما في السياق التنظيمي، يحدث انفعال الحسد أو الغيرة عادة نتيجة حصول الزملاء على مكاسب أو ترقيات. ومن بين الآثار المترتبة عن إنفعال الغيرة أنها غالباً ما تبقى مخفية (كامنة)، وأن الفرد الذي يشعر بها قد ينهار



ذاتيا بتقديره أن مكاسب الآخر تمثل عائفا أمام نجاحاته الشخصية (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

**4-5- إنفعال الأمل:** يتضمن إنفعال الأمل في جزء منه تقييم فيه نوع من الحيرة وعدم اليقين، فهو إنفعال موجه نحو المستقبل يلعب دورا جوهريا في تكيف أهداف الفرد حسب المواقف (Lazarus, 1991). ويعتبر الأمل مصدر حيوي مهم جدا لمواجهة اليأس؛ وقد ينشأ في مجال العمل نتيجة توفر فرص الترقية والتقدم في المسار المهني مثلا أو كنتيجة لتقييم إيجابي لكفاءات الفرد تمكنه من مواجهة أفضل أثناء إعادة هيكلة المنظمة المتضمنة تقليص عدد العمال. كما لا يمكن إغفال دور إنفعال السرور وحسن الحال لما لهما من أهمية كبيرة في محيط العمل، كالسرور عند الترقية أو تلقي الزيادة في الأجر أو المكافأة أو وجود علاقة طيبة مع الزملاء (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

**4-6- إنفعال الفخر:** يتضمن إنفعال الفخر تقييم إيجابي للذات. ويمكن الشعور به في نفس الظروف التي يتم فيها الشعور بالسرور، لكنه يتعلق بشكل أكبر بالإنجاز الشخصي. فالأفراد الذين يعملون في منظمة ما يحبون الإفتخار بشكل عام بما هم عليه وبما يقومون به، وإذا ما تم الإنتقاص أو تحقير هذا الشعور (الفخر)، فإن ذلك قد يؤدي إلى سلوكيات عقيمة ضد تلك المنظمة (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

**5- الإنفعالات والسلوكيات:** ترتبط النتائج السلوكية لكل إنفعال بالطريقة التي يتم الشعور به، ويعرف فريجا Fridja الميل إلى الفعل كحالة تحضيرية لتنفيذ نوع من الأفعال (Fridja, 1994)، فالميل إلى الفعل تشكل مكون إنفعالي مهم لفهم السلوكيات التنظيمية المفترضة أو المنفذة. والتي بدورها تؤثر على العلاقات مع الأفراد الآخرين، كون هؤلاء الأفراد تكون استجاباتهم وفق الإشارات التي يتلقونها. وفي هذا السياق يشير شيرار Scherer (2000) أن هذا المظهر

من التأثير المتبادل بين إنفعالات الفرد ومواقف أو تصرفات الآخرين يمثل مظهرًا جدم مهم عندما يتعلق الأمر بالإهتمام بالإنفعالات المتولدة في السياق التنظيمي. وعلى العموم يشكل التقييم المعرفي للإنفعالات سيرورة معقدة ودينامية، وعملية مستمرة الهدف منها تجديد معلومات الفرد فيما يتعلق بحدث معين. ويمكن لهذا التقييم المعرفي المستمر أن يفسر التغيرات المفاجئة التي قد تحدث في مرحلة ما من الحدث الإنفعالي، والتي تكون مبنية في غالب الأحيان على إعادة تقييم الحدث. فنظريات التقييم المعرفي لا ترى فقط بأن شدة ونوع الإنفعال المتولد عن حدث ما يتم تحديده بشكل رئيسي بنتائج تلك التقييمات، بل تشير أيضا إلى أن إعادة التقييم يمكن أن يؤدي إلى تغييرات مهمة في طبيعة وشدة الإنفعال الناتج. ويرجع هذا إلى الطبيعة الدينامية للوقائع الإنفعالية التي يمكن إعتبارها كمجموعة من العمليات (سيرورة)، وليس كحالات (Scherer, 2000).

#### 6- عائلات وأصناف الإنفعالات:

لا يتوقف عدد الإنفعالات المختلفة عند عدد صغير من الإنفعالات القاعدية أو سلسلة من الحالات الإيجابية أو السلبية أو لتموقع الإنفعال وفق أبعاد الجاذبية (إيجابية، سلبية) والإستثارة (شدة مرتفعة/ شدة منخفضة)؛ بل يتضمن في الحقيقة عدد أكبر بكثير من المتغيرات. وقد إقترح شيرار (Scherer 1994) مصطلح "Emotion Modales" لوصف عائلات الإنفعالات التي تشترك في نفس مخططات التقييم المعرفي وميول إلى الفعل بطريقة متشابهة ومنكررة. كما أشار تران (Tran 2004) منذ سنوات قليلة بأنه يمكن تجميع عائلات الإنفعالات في أربع أصناف: إنفعالات الإنجاز، إنفعالات التقارب، إنفعالات التنازل (الرضوخ والاستسلام) وإنفعالات المعارضة (Garcia Prieto et al., 2006). في الفقرات الموالية وصف موجز لهذه الأصناف، وتوضيح لبعض نتائجها الإيجابية والسلبية على الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

## 6-1 - إنفعالات الإنجاز:

تتمثل هذه الإنفعالات في الفخر (proud)، السرور (pleasure)، غاية الفرح (ecstatic) والرضا (satisfaction)، ويمكن الشعور بها في وضعيات مختلفة، كتحقيق الأفراد لإنجاز شخصي أو مهني؛ بحيث تتولد لديهم الرغبة في الإحتفاء بإنجازهم مع أفراد آخرين. أما السلوكيات و/أو الميول إلى الفعل المرتبطة بهذه الإنفعالات فتتمثل في الإنبساط والإبتهاج. بينما يتضمن إنفعال الرضا الشعور بالإطمئنان، الإسترخاء، والإفتاح (Izard, 1991). ويوضح Lazarus (1991) أن إنفعالات الإنجاز يمكن أن تتولد على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، وفي الواقع أنه عندما يشعر الفرد بالفخر يمتلكه إستحقاق الإنجاز، لكن يمكن الشعور أيضا بالفخر جماعيا بحيث تكون الهوية الجماعية في مستوى أعلى (Lazarus, 1991).

ينتج السرور والرضا شعورا بالإنجاز عندما يتم العمل بشكل جيد أو عند القيام بمهمة جديدة أو عند مواجهة تحد فكري، مما يمنح للفرد والجماعة شعورا بالتقدير والكفاءة (Izard, 1991). وتعتبر الغبطة والفرح والسرور إنفعالات مهمة هي أيضا لتوطيد العلاقات بين الأفراد، حيث يشعر الفرد بتفتح ومشاركة أكبر وتلقي الأفكار بشكل أسرع. كما يهتم لأمر الآخرين، مما يؤدي به إلى تضامن أكبر معهم، ويكون أكثر تقبلا واستعدادا لإحتفاء جماعي بالنجاحات (Kemper, 1991).

غير أن إنفعالات الإنجاز يمكن أن تنجر عنها نتائج وأثار سلبية. حيث يمكن أن تصل إلى إفراط في تقييم الإستحقاق الشخصي والركود أو الزهو (الإفراط في الإعجاب الذاتي) (Scherer & Tran, 2001). وعندما يظهر الفرد إفتخاره يمكن أن يثير ذلك شعور بالغيرة أو الحقد عند الآخرين، مما قد ينجم عنه ظهور الصراعات (Lazarus, 1991). أما شدة الحماسة والإبتهاج فيمكن أن ينتج عنها أفعال وسلوكيات طائشة، قد تكون مضرة بالفرد والجماعة. وعلى الرغم من

أن السرور يحفز على الإبداع والإبتكار، إلا أنه يمكن أن ينتج عنه أيضا انخفاض في الأداء الفكري (Izard, 1991). كما أن الرضا قد يعيق الفرد أو الجماعة في بدل الجهد للبحث عن بدائل أخرى جديدة (Scherer & Tran, 2001).

**6-2- إنفعالات التقارب:** يمكن أن تظهر هذه الإنفعالات على شكل من الإرتياح، الأمل، الإهتمام والمفاجأة. ويتم إستشعار هذه الإنفعالات عندما يكون الفرد مصغ، يقظ، له الرغبة في التعلم والتمتع بالمستقبل. وتتمثل السلوكات والميول المرتبطة بالأمل والإهتمام في كون الفرد يقظ أو ملتزم (Lazarus, 1991). مهتم، حيوي، مستعد لبذل الجهد، محفز ومندمج (Izard, 1991). أما عندما يشعر الفرد بالإرتياح فإنه يحس بالإسترخاء مبديا إشارات زوال الضغط. مما يسمح للجسم من إسترجاع الطاقة لمواجهة مثيرات جديدة. وعندما يشعر الفرد بالمفاجأة يكون الجهد المبذول صغير نسبيا، لكن هناك نوع من وضوح الأفكار أثناء قيام الدماغ باستقبال المعلومة؛ مما يسمح للفرد بإعادة التوجيه بعد الحدث غير المتوقع الذي سبب عنصر المفاجأة (Lazarus, 1991).

وفي السياق التنظيمي، تؤدي مشاعر الإرتياح لدى أفراد مجموعة أو فرقة عمل بعد إنجازهم لمهامهم أو حصولهم على المكافأة مثلا إلى تجدد النشاط والحيوية لمتابعة المرحلة الموالية لأهدافهم. أما مشاعر الأمل والإهتمام فتعمل على دعم اليقظة والتعبئة التي تحتاجها مجموعة العمل للتقدم. كما أن الإهتمام يدعم الروابط بين الأفراد، حيث يرى Izard " أنه وسيلة للتكوين والحفاظ على الوحدات الإجتماعية " (Izard, 1991 : 109). وقد يكون لإنفعالات التقارب إنعكاسات سلبية هي الأخرى، فالإرتياح إذا ما استمر لفترة طويلة قد يؤدي إلى مواقف الإنسحاب، كما أن الأمل قد تتبعه أهداف غير واقعية وأفعال غير مناسبة، أما الإهتمام إذا ما تم التركيز فيه بشكل ضيق، فقد ينجم عنه متابعة مخططات غير واقعية وتشتت الإنتباه وعدم التبصر أو تبديد الطاقة؛ بينما قد تؤدي المفاجأة إلى تعطيل لأي نشاط آخر (Scherer & Tran, 2001).

6-3- إنفعالات التنازل: يمكن لهذه الإنفعالات أن تأخذ مظاهر الحزن، الخوف، الخجل والشعور بالذنب. ويتم الشعور بهذه الإنفعالات في وضعيات ومواقف كثيرة كفقدان شخص عزيز، أو فقدان الوظيفة أو إعادة هيكلة المؤسسة الذي ينتج عنه تسريح الزملاء...؛ وتتمثل السلوكات والميول إلى الفعل المرتبطة بالخوف في التجنب والهروب. حيث يؤدي الخوف إلى تقييد التفكير مما يؤدي إلى إعتبار وجود عدد قليل من الخيارات (Lazarus, 1991). لكن قد تكون له وظيفة تنبيهية بحيث يسمح بالحصول على المعلومة المفيدة في محيط الفرد أو الجماعة (Paez et al., 1995).

وتتمثل السلوكات المرتبطة بالحزن في الانسحاب، الخمول، البلادة والبحث عن دعم الأخر، مما يساعد العضوية على إقتصاد الطاقة بغرض التمكن من التكيف مع الظروف الجديدة (Fridja, 1994). وعندما يشعر الفرد بالخجل فإنه يريد أن يتوارى عن الأنظار، كما يشعر بعدم القدرة على الكلام والارتباك أو على العكس يتكلم الفرد بطريقة سريعة ومتكررة، تكون إضطهادية (قهرية) في بعض الأحيان (Tangney et al., 1996).

تعمل إنفعالات التنازل على تعزيز الروابط بين أعضاء الجماعة. فالحزن مثلا يدعم سلوك الحماية وارتفاع التماسك الإجتماعي، أما الخوف فيعمل على كبح السلوكات العدائية ولمّ شمل الجماعة، في حين أن الخجل يشجع على السلوكات الإجتماعية المساندة (Prosocial behaviors). كما يعمل أيضا كقوة للتماسك، مما ينتج عنه ارتفاع في درجة الإمتثال والمسؤولية الفردية، أما الشعور بالذنب فهو الآخر يرفع من درجة الإمتثال ويوطد الروابط الإجتماعية. كما يرفع من مستوى الشعور بالتعاطف (Paez et al., 1995).

لإنفعالات التنازل أيضا إنعكاسات إيجابية، حيث تسمح بتوفير وقت للإسترجاع، يتم من خلاله إعادة التكيف مع الظروف الجديدة، وتجنب الإقبال على نشاطات ذات مخاطر عالية. فالحزن مثلا يقلل من وتيرة العمل، بحيث

يميل الفرد إلى استبدال الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها بأخرى تكون في حدود قدراته (Levine, 1996). أما الخوف فيسمح للفرد في التفكير بحذر أكبر في المخاطر المحتملة، فهو بذلك يشكل إنفعال تكيفي (Izard, 1991). في حين أن الخجل يسمح بترميم مثالية وتقدير الذات؛ وأخيرا فإن الشعور بالذنب يمنع الفرد من التصرف بشكل هدام أمام الآخرين (Kemper, 1991).

**6-4- إنفعالات المعارضة:** تتمثل هذه الإنفعالات في الغيرة، الضجر، الإزدراء أو الغضب، ويتم الشعور بها عندما يقدر الفرد نوع من الإعتداء الجسدي أو المعنوي على الذات، وأن سبب هذا الإعتداء غير عادل. وتتمثل السلوكات والميول إلى الفعل المرتبطة بانفعال الغضب في العدائية، حيث تسمح باستعداد الفرد للعدوان والهجوم (Levine, 1996). غير أنه يتم غالبا كف إنفعال الغضب لأسباب إجتماعية، كون العدوان الجسدي من المفترض أن يكون مذموم ومستنكر إجتماعيا، ويتم المعاقبة عليه، ونتيجة لذلك قد تتجلى مظاهره في شكل إعتداء شفوي أو رمزي، وقد يأخذ مظهر الهدوء التام من أجل التعويض، وقد يأخذ أيضا شكل سلوكات عدائية سلبية (passive) مثل مخالفة أوامر المشرف أو تقديم طلب الحصول على عطلة مرضية (Lazarus, 1991).

رغم ذلك يمكن أن تكون لإنفعالات العدوانية إنعكسات إيجابية، فهي قد تساعد أعضاء المجموعة على إكتساب نوع من الثقة، وتزويدهم بالكمية الكافية من الطاقة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وكذلك من أجل هجوم معاكس للعدو المنافس بهدف الريح. فالغيرة مثلا قد تدفع إلى المنافسة من أجل إنجاز إيجابي لكسب إعجاب الأقران (زملاء العمل والمشرفين)، أما الضجر فقد يكون منبها للفرد والجماعة من أجل تغيير مواقفهم واتجاهاتهم من أجل مواجهة إحتمال الرفض. أما الإحتقار (contempt) أو الإزدراء (scorn) فيساهمان أيضا في الحفاظ على المعايير الإجتماعية وذلك بممارسة نوع من الضغط على الأفراد المنحرفين. كما أن القليل من الغضب يقوي نوع من الثقة بالنفس في

بعض المواقف التي تتطلب مواجهة إعتداءات الآخرين، كما أن إنفعال الغضب قد يزيد من تماسك الجماعة عبر توطيد القيم الجماعية (Izard, 1991).

يتضح مما سبق أن أصناف الإنفعالات تسمح ببناء لوحة مفاتيح تضم الإنفعالات الإيجابية والإنفعالات السلبية وأثارها على سلوكيات الأفراد من جهة، وعلى سلوكيات الأفراد ضمن الجماعة، وعلى سلوكيات هذه الأخيرة في المنظمة من جهة أخرى (أنظر الجدول في الصفحة الموالية).

وتجدر الإشارة إلى أن الإنفعالات السلبية ليست لها دائما إنعكاسات سلبية فقط. كما أن الإنفعالات الإيجابية ليست لها دائما إنعكاسات إيجابية فقط. ففي الكتب التي تتناول موضوع الإنفعالات، يتم التأكيد على أن المزاج السلبي قد يؤدي إلى معالجة أكثر دقة للمعلومات، وكنتيجة لذلك الوصول إلى حكم أكثر وضوح عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل الصعبة والمعقدة. فالأشخاص الذين تتتابهم مشاعر الحزن يبحثون بشكل أكبر على المعطيات ويستطيعون صياغة رسائل أكثر إقناعا. وعلى العكس من ذلك، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بمزاج إيجابي يميلون إلى تقليص المعالجة الرصينة أو النظامية للمعلومة واختصار سيرورة إتخاذ القرار وبناء الحكم على نماذج جاهزة (Schwarz & Bless, 1991).

ومن جهة أخرى فإن إبداء الإنفعالات السلبية والتعبير عن البعض منها يعد مفيدا بعض المرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالغضب، فهو وإن كان يعد مصدرا للسلوكيات العقيمة ويؤدي إلى نتائج وخيمة، إلا أنه يعتبر رمز للقوة (Averill, 1997). ففي سلسلة من الدراسات أجرتها لاريسا تيدانس Larissa Tiedens توصلت النتائج إلى أن المسييرين الذين يبدون حالات الغضب يدركون غالبا على أنهم أكثر قوة من أولئك الذين يبدون علامات الحزن (Tiedens, 2001).

بالإضافة إلى ذلك يعتبر المسيرون الذكور الذين يعبرون عن الغضب أكثر قوة من أولئك الذين يكون رد فعلهم الحزن أو أولئك الذين يتبنون إتجاه محايد

(Lewis, 2000). ولذلك تعتبر هذه العناصر مهمة جدا لمن يسهر على إدارة الأفراد أو الجماعات.

جدول رقم (1): الإنعكاسات السلوكية العامة الإيجابية والسلبية لأصناف الإنفعالات على الفرد والجماعة لثران Tran (2004) بالتصرف.

أصناف الإنفعالات	السلوكات	الإنفعالات	المظاهر الإيجابية
إنفعالات الإنجاز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فخر</li> <li>- بهجة</li> <li>- حماس</li> <li>- فرح</li> <li>- رضا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحيوية، الإنفتاح، الإنتهاج</li> <li>- الزهو، التباهي، تأكيد الذات</li> <li>- الإنفتاح</li> <li>- الرغبة في التواجد مع الآخرين</li> <li>- تنشيط حر، إبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نمو الذات/الهوية الجماعية (ف/ج)</li> <li>- يعطي الإبتهاج بالعيش ملاً الحياة (ف)</li> <li>- يثير إنتباه الآخرين (ف/ج)</li> <li>- معطاء، صبور، متسامح، متشجع (ف/ج)</li> <li>- زيادة الإبداع والثقة (ف/ج)</li> <li>- الرغبة في الإحتفاء مع الآخرين (ج)</li> </ul>
إنفعالات التقارب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتياح</li> <li>- أمل</li> <li>- إهتمام</li> <li>- مفاجأة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يقضة، التزلم</li> <li>- الإستعداد لزيادة الجهد إذا</li> <li>- إقتضى الأمر</li> <li>- إقتراب، إستقصاء</li> <li>- حيوية، إنتهاج</li> <li>- تعلم، إنتباه</li> <li>- توجه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زوال التوتر (ف)</li> <li>- إسترجاع الطاقة قبل الإنتقال إلى المشروع المقبل والتحفيز من أجل المضي قدماً(ف/ج)</li> <li>- دعم نشاط الجماعة(ف/ج)</li> <li>- زيادة اليقظة (ف/ج)</li> <li>- يحسن من الإبداع والفضول (ف/ج)</li> <li>- إكتساب مهارات جديدة (ف/ج)</li> <li>- الإصرار على كل المهام حتى الصعبة(ف/ج)</li> <li>- المساهمة في التفسير الفعال للمواقف و</li> </ul>



المظاهر السلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعجاب وزهو (ف/ج)</li> <li>- عجزية وعطرية (ف/ج)</li> <li>- المغامرة في بعض الأفعال</li> <li>- التباه والتبجح (ف/ج)</li> <li>- إنخفاض الأداء الفكري، وقص التحليل (ف/ج)</li> <li>- إنخفاض مستوى التركيز (ف)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنسحاب (ف/ج)</li> <li>- نقص الطاقة (ف/ج)</li> <li>- متابعة أهداف غير واقعية (ف/ج)</li> <li>- تشتت الطاقة والانتباه (ف/ج)</li> <li>- تركيز الانتباه على الأحداث</li> <li>- التي ستكون مزعجة (ف/ج)</li> <li>- إذا كانت المفاجأة مخيفة، هناك احتمال خطر الهلع الجماعي (ف/ج)</li> </ul>

المصدر : (207 : Garcia Prieto et al., 2006)

المظاهر الإيجابية	السلوكات	الإنفعالات	أصناف الإنفعالات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية التكيف مع الأحداث الجديدة</li> <li>- إعادة النظر في الأفكار الواقعية (ف/ج)</li> <li>- توثيق الروابط الإجتماعية والدعم، وإعادة توحيد الجماعة (ج)</li> <li>- الحد من السلوك العدائي (ف/ج)</li> <li>- التفكير بحذر بالمخاطر (ف/ج)</li> <li>- تحسين المسؤولية الإجتماعية (ف/ج)</li> <li>- تشجيع المصالحة والتعاطف (ج)</li> <li>- تشجيع الإمتثال لمعايير الجماعة (ف)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنسحاب، التنازل</li> <li>- التجنب، عدم الثقة</li> <li>- الإحتماء</li> <li>- الرغبة في الغياب على الأنظار</li> <li>- الوعي بالذات، التفكير الإقرار والإعتراف،</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحزن</li> <li>- الخوف</li> <li>- الخجل</li> <li>- الشعور بالذنب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنفعالات المعارضة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بذل جهد لتشجيع الذات أو الجماعة (ف/ج)</li> <li>- الإشارة إلى العناصر السامة (الأفراد غير المرغوب فيهم) (ج)</li> <li>- الحفاظ على إمتثال الجماعة (ج)</li> <li>- تحسين الثقة بالنفس (ف/ج)</li> <li>- تدعيم قيم الجماعة (ج)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال الهجوم أو تحقيقه</li> <li>- الرفض</li> <li>- إعتذار غير مباشر</li> <li>- إحتقار</li> <li>- إعتداء شفوي أو رمزي</li> <li>- سلوكات عدائية سلبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الغيرة</li> <li>- الضجر</li> <li>- الإزدراء</li> <li>- الغضب</li> </ul>	

المظاهر السلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإحساس بالفشل أو كأنما شيء لم يحدث (ف/ج)</li> <li>- إثارة نظرة ضيقة (ف/ج)</li> <li>- الشعور بالألم (ف)</li> <li>- مشاعر العزلة (ف)</li> <li>- إجترار الأفكار (ف)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسميم العلاقات مع الزملاء والأصدقاء (ج)</li> <li>- خطر التعرض للرفض من قبل الجماعة (ج)</li> <li>- إلحاق الأذى بجماعات أخرى (ج)</li> <li>- تعرض الفرد للعقاب، الذم، والشجب الاجتماعي (ف/ج)</li> </ul>
-----------------	---	---

المصدر: (Garcia Prieto et al., 2006 : 207)

7- أثر الفروق الفردية على التقييم المعرفي للإنفعالات في العمل: تعتبر الإنفعالات ظاهرة فردية في المقام الأول، فالفرد هو الذي يقيم الموقف الذي يثير إنفعال أو آخر، بالإضافة إلى ذلك فإن شخصيته ودوافعه وخبراته ستؤثر على هذه التقييمات وتحدد نوع الإنفعالات التي يخبرها، وكيفية تعديلها، والإستجابة على ضوءها (Garcia Prieto et al., 2006). ولذلك فإن التطرق إلى التقييم المعرفي الذي يسمح بفهم العمليات الإنفعالية في ميدان العمل يكون مبدئياً على المستوى الفردي.

يشير مونت وباريك (Mount & Barrick, 1995) إلى أنه على الرغم من وجود عدة أنواع من الفروق الفردية، فإن هناك إجماع بأن الشخصية تمثل أحد المجالات الأكثر أهمية في البحث التنظيمي والبحوث التطبيقية. ويرتكز هذا الإجماع في جزء منه على تطور وإنتشار نموذج العوامل الخمس (The Big Five Factors) (Goldberg, 1993)، وكذلك السهولة النسبية التي يمكن من خلالها قياس هذه العوامل بطريقة موثوق بها: العصائية، الإنبساطية، الإنفتاح على الخبرة، المرغوبية، والضمير الحي. ويرى أشكاناسي وداوس (Ashkanasy & Daus, 2002) بأنه على الرغم من أن نموذج العوامل الخمس يوفر إطاراً من

المحتمل أن يكون غنيا بالمعارف حول الشخصية، فإنه من الجدير بالذكر إلى أن البحث حول السيوروات الإنفعالية في العمل تركز بشكل أساسي على العصابية أو الوجدانية السلبية (NA)، والإنبساطية أو الوجدانية الإيجابية (PA)، وعلى سبيل المثال لم تتضمن نظرية الأحداث الإنفعالية سوى على بعدين من الفروق الفردية هما: الوجدانية الإيجابية والوجدانية السلبية، والذكاء الوجداني (Garcia Prieto et al., 2006).

ومن الواضح أن البحث حول الوجدانية الإيجابية والوجدانية السلبية جد مفيد ومؤثر لفهم الأمزجة، الإتجاهات، والرضا الوظيفي، إلا أن الباحثين يعتمدون على نماذج أكثر تفصيلا لفهم الإنفعالات في العمل. فقد إقترح برييف ووايس Brief & Weiss (2002) على الباحثين بالإهتمام بآليات التقييم المعرفي التي تولد العمليات الانفعالية، لأن هذا التناول المتمركز حول هذه العمليات من شأنه تقديم إيضاحات جديدة حول التمييز بين الحالة والسمة (التي يتم تجاهلها غالبا في الأدب التنظيمي) بالمقارنة مع نماذج مدخلات - مخرجات التي تستخدم عادة (Garcia Prieto et al., 2006).

وقد تمت على العموم دراسة الأمزجة والإنفعالات من زاوية تناول "الطبع والمزاج" (Temperament) التي تنظر إلى الفروق الفردية من وجهة نظر أسفل-أعلى (Bottom-up)، أي باعتبارها سمات (Traits) تكون متجذرة في العمليات الفزيولوجية؛ حيث يعمد الباحثون عادة إلى قياس سمة وجدانية ما (مثل القلق أو العدوانية)، ويتم بعدها قياس إرتباطها بحالات وجدانية متعلقة بموقف معين أو متغير مستقل آخر (مثل حسن الحال، الصحة المدركة أو الرضا الوظيفي)، وهكذا فقد توصلت أدوات التقييم الذاتي مثل مقياس الغضب كسمة وحالة (State

(Trait Anger Inventory) لـ (Staxi-2, Spielberger, 1988) إلى علاقات مهمة بين الغضب والصحة المدركة وبعض السلوكيات. كما أن الإنبساطية ترتبط بالوجدان الإيجابي الذي يتم قياسه بصورة مستمرة، بينما ترتبط العصائية بالقلق والوجدان السلبي بصورة عامة (Costa & Mc Craie, 1992) عن (Garcia Prieto et al., 2006). ويضيف جارسيا بريeto وآخرون Garcia Prieto et al., (2006) إلى أن التناول المزاجي لعب دورا مؤثرا في فهم الفروق الفردية المتعلقة بنوع الأمزجة والإنفعالات التي يشار إليها من حيث الشدة والمدة والتكرار، وكذلك دور الإنفعالية في مجالات الصحة وعلم النفس التنظيمي، غير أن هذا التناول غالبا ما يتوقف عند وصف الفروق الفردية، ويوفر معلومات ضئيلة حول أصل هذه الفروق أو علاقاتها بسلوكيات محددة. أما التناولات "المعرفية" فتركز على العناصر الإدراكية والتصورات المدركة التي تثير الإنفعال، حيث تنظر هذه التناولات إلى الفروق الفردية من وجهة نظر قمة- نحو الأسفل (Top-down) والتي تركز على عمليات المعالجة الدماغية العليا. وبذلك تتكون الشخصية حول نظام وحدات وسيطية (التوقعات والأهداف مثلا) وحول العمليات المعرفية الإنفعالية المتفاعلة مع الموقف الذي يخبره الفرد.

ويوضح جارسيا بريeto وآخرون Garcia Prieto et al., (2006) أن المسألة الأساسية في التناول السوسيو معرفي مثلا تتمثل في فهم كيف يعمل الأفراد سيكولوجيا فيما يتعلق بالسيرورات الوسيطية التي تعد مصدرا للفروقات الفردية الثابتة في السلوك الإجتماعي، والتي تساهم في إعطاء معنى للتغيرات بين المواقف. وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرون بأن النظرية السوسيو معرفية تتعارض مباشرة مع نظريات الطبع، فإن هناك باحثين آخرين يأملون في أن

تكون الديناميات الإستعدادية (العناصر التي تصف الشخصية) وديناميات المعالجة (السلوكات والمعالجات المعرفية المرتبطة بسمات الشخصية) متكاملة. وبهذا الصدد يقترح ميشال وشودا (Mischel & Shoda 1998) نظام يتميز فيه الأفراد في نفس الوقت بالمعارف والوجدانات الموجودة، وتنظيم تمييزي للعلاقات المتبادلة بين تلك المعارف والوجدانات والعناصر النفسية لموقف أو وضعية ما. وحسب الباحثين فإن الأفراد يختلفون في طريقة تركيزهم الإختياري على العناصر المختلفة للموقف، وحول كيفية ترميز هذه العناصر معرفيا وإنفعاليا، وكيف لهذه الترميزات أن تنتشط وتتفاعل مع معارف وإنفعالات أخرى في نظام الشخصية. ولذلك فإنه على الرغم من أن بنية الشخصية تكون ثابتة، فإن مختلف الوحدات "تنتشط" حسب المواقف التي تتضمن مظاهر سيكولوجية مختلفة (Garcia Prieto et al., 2006).

وحسب هذا التناول فإن الفروق الفردية هي إما قابلية مزمنة أو هي مستوى تنشيط لمعارف أو وجدانات معينة لدى الفرد. كما تتمثل نقطة القوة في هذا النوع من الطرح في اقتراح تفسير للفروق الفردية تتجاوز سمات الشخصية "التقليدية"، واقتراح فروق ثابتة (أو ثابتة نسبيا) قد ترجع إلى الثقافة، المكانة أو المعايير.

وإذا ما تم ربط هذا النموذج السوسيو معرفي بنظريات التقييم المعرفي، يصبح حينها بالإمكان التنبؤ بمتغيرات الفروق الفردية المؤثرة بطريقة نظامية على بعض الأبعاد أو على مخطط التقييم. فعلى سبيل المثال يرتبط الخوف بتقييمات الأهمية لأهداف الفرد والضرورة الملحة، لكن يرتبط أيضا بتقييمات التحكم وإنخفاض السلطة. كما أن الشخص الذي يرى بأنه "جد مهم" أو أنه لا يمكن إستخلافه في نطاق عمله يمكن أن يقيم وضعيات ومواقف عديدة على

أنها مستعجلة أو مهمة. وإذا ما ارتبطت هذه التقييمات بتقدير ذات منخفض ومركز تحكم خارجي، فإن هذا الشخص من المحتمل أن يخبر حالات الخوف والقلق في عمله بوتيرة أكبر بالمقارنة مع شخص أكثر واقعية بالنسبة لأولويات عمله، ومستوى إلحاحها ولزومها أو بالمقارنة مع شخص ذو تقدير ذات مرتفع ومركز تحكم داخلي (Garcia Prieto et al., 2006).

وبناء على الدراسات التي تناولت مختلف أبعاد ومفاهيم الشخصية يشير فان ركوم وشيرار Van Reekum & Scherer (1997) إلى أنه يمكن الوصول إلى وجهة نظر مفادها أن الشخصية ومتغيرات الفروق الفردية لا تؤثر في الإنفعالات وإنما في تقييمات الحدث الذي يثير الإنفعال. حيث تم التوصل من خلال برامج البحث المختلفة إلى العديد من النتائج الإمبريقية لهذا التناول في الوسط المهني، والتي ساهمت كل منها في تدعيم جانب معين من هذا الطرح (Garcia Prieto et al., 2006).

فقد قام وايس، سوكو، وكروبانزانو Weiss, Suckow & Cropanzano (1999) بتطبيق نظريات التقييم المعرفي على بعض الأنواع من الإنفعالات المرتبطة بالعدالة التنظيمية، حيث قاموا بخلق وضعيات في سياق العمل من شأنها إثارة الإنفعالات التالية: الغضب، الشعور بالذنب، السرور، والإفتخار. ووفقا لدراستهم توصلوا بأن السرور والإفتخار يرجعان بشكل أساسي إلى مدى مواءمة نتائج الوضعية (favorability) لصالح الفرد؛ أما الشعور بالذنب فيصل إلى أعلى مستواه عندما تكون النتيجة لصالح الفرد المشارك وفي نفس الوقت يكون الإجراء منحاذا إليه. في حين أن الغضب يبلغ أقصى مستوياته عندما تكون النتيجة في غير صالح الفرد والإجراء منحاذا ضده. والجدير بالذكر هنا

أن المشاركين شعروا بالذنب عندما كان الإجراء منحازا لصالحهم، لكن في نفس الوقت شعروا بالإفتخار بالنتيجة (Garcia Prieto et al., 2006).

يوضح هذا النوع من البحوث بأنه يمكن خلق بعض الوضعيات التي من شأنها تنشيط بعض آليات التقييم المحددة، والتي بدورها تولد تقييمات وانفعالات متشابهة عند أغلبية الأفراد. غير أنه من المؤكد بأن نفس الحدث لا يتم تقييمه بنفس الطريقة من طرف الجميع، فقد قامت رانيك Wranick (2005) بدراسة كيف يمكن لإختلاف شخصيات الأفراد أن تؤثر على تقييماتهم وانفعالاتهم الخاصة بمهمة مشتركة بين فردين. وحسب نظرية التقييم المعرفي، يرتبط الغضب بتقييم أهمية الأهداف العالية مع عرقلة هدف مهم يصاحبه عزو خارجي وتوبيخ.

في الدراسة التي قامت بها Wranick (2005) كان للعاملين المتعاونين هدف مشترك ومهم يجب تحقيقه، لكن ولظروف غامضة (في حقيقة الأمر كان من المستحيل إنجاز المهمة) لم يتمكنوا من إنهاء العمل في الوقت المحدد، وعليه تلقيا تغذية راجعة بفشلهما. ومن المعلوم بأن الأفراد الذين ينسبون أسباب الوضعيات السلبية إلى عوامل خارجية (ذوي مركز التحكم الخارجي) سوف يميلون بشكل أكبر إلى توبيخ شركائهم على الفشل وإبداء مشاعر الغضب بالمقارنة مع أولئك الذين يعزون أسباب أحداث الحياة وعواقبها إلى ذواتهم (ذوي مركز التحكم الداخلي). هذه الفرضية تم تأكيدها جزئيا، حيث توصلت النتائج فعلا إلى أن ذوي مركز التحكم الخارجي يميلون أكثر لتوبيخ شركائهم نتيجة الفشل مقارنة بذوي التحكم الداخلي، غير أنهم يبدون نفس الدرجة من الغضب. غير أنه بعد دراسة التقييمات المعرفية بشكل أعمق، توصلت الباحثة

إلى أن الغضب الذي يبديه الداخلون يكون موجها بشكل أساسي ضد أنفسهم، بينما الغضب الذي يبديه الخارجيون يكون غالبا موجه نحو الشركاء (Garcia Prieto et al., 2006).

يشير سليجمان Seligman (1998) أن الميل العام إلى الإسناد الخارجي للمواقف السالبة، والإسناد الداخلي للمواقف الايجابية يمكن إعتباره أيضا كسمة من سمات الشخصية تسمى طريقة "التفاؤلية" لإدراك العالم. كما أثبتت البحوث السابقة بأن الأشخاص الذين يتبنون إستراتيجية التفسير هذه، كانت لديهم أحسن الأداءات في مجال البيع (مثل: Seligman & Schulman, 1986)، حيث إرتبطت التفسيرات المتفائلة على الخصوص بميل رجال البيع إلى الإصرار والإستمرار في محاولتهم للبيع حتى بعد فشلهم لمرات عديدة، لأنهم لا يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن عدم إمكانية بيع منتج معين؛ ويشعرون بإنفعالات سلبية أقل عند كل فشل بالمقارنة مع أولئك الذين يعتبرون أنفسهم مسؤولون عن فشلهم. وتقتراح Wranick (2005) بأن إستراتيجية التفسير "المتفائلة" التي تظهر على أنها إيجابية في بعض وضعيات العمل (كالبيع مثلا) يمكن أن تظهر "سلبية" في أوضاع أخرى (الأعمال التعاونية أو المشتركة) لأنها ترتبط بالميل إلى الشعور بالغضب نحو الشريك وإعتباره مسؤولا عن الفشل (Garcia Prieto et al., 2006). وعلى العموم أوضحت هذه الدراسة بأن نفس الموقف يمكن أن ينتج عنه تقييمات وإنفعالات مختلفة بناء على متغير شخصية معين (في هذه الحالة نوع الإسناد)، ضف إلى ذلك أن متغير الشخصية هذا لم يؤثر إلا على التقييمات المتوقعة والتمثلة في العزو والتوبيخ. وفي الأخير، تبين من خلال قياس التقييمات المعرفية والانفعالات أثناء أداء مهمة ثنائية التفاعل (تعاون فردين)



أن هناك آفاقاً جديدة حول إنفعال الغضب تجاوزت المفهوم البسيط للكلمة وأوضحت بأن استعداداً معيناً للشخصية لا يكون بالضرورة إيجابياً في كل أوضاع العمل.

ويغض النظر عن الفروق الفردية، هناك عوامل أخرى مثل المكانة (status) يمكن أن تؤثر على تقييمات التفاعلات التي يتم خبرتها في العمل والإنفعالات الناتجة عنها. فعلى سبيل المثال قام فيتناس (Fitness) (2000) بدراسة بعض أحداث الغضب بين شخص معين ورئيسه، وبينه وبين مرؤوسه أو بينه وبين زميله وهذا من أجل الوصول إلى فهم أحسن لإنفعال الغضب في مجال العمل. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد ذوي مكانة أعلى في المنظمة ينزعون أكثر إلى الشعور بغضب معتدل عند إدراك عدم كفاءة مرؤوسهم أو أمام سلوكيات تستوجب الذم والشجب والتوبيخ بالمقارنة مع الموظفين ذوي مكانة منخفضة. كما أن هؤلاء الأفراد قلما يقيمون الأحداث على أنها غير عادلة، وتكون إستجابتهم المباشرة للحدث بمواجهة الفرد المتسبب في إثارة الغضب عوض الإنسحاب أو السكوت. وبعد فترة الغضب يقوم الرؤساء عادة بإتخاذ إجراءات بناءة لتجاوز الموقف وحل المشكل أو يتخذون إجراءات عقابية ضد المرؤوسين من أجل تلقينهم درساً؛ كما أن أغلب الرؤساء يكونون راضين عن تجاوز أغلب مراحل الغضب بنجاح.

وعلى العكس من ذلك، فإن الموظفين الأقل منزلة ينزعون أكثر إلى الشعور بالغضب نتيجة المعاملة غير العادلة بالمقارنة مع الموظفين ذوي المكانة العالية، كما تمتلكهم مستويات متوسطة إلى عالية من مشاعر البغض والكراهية تجاه الأشخاص الذين أسأؤوا إليهم، خاصة إذا تضمنت هذه الإساءة

نوع من الإهانة والتحقير. وتتمثل إستجاباتهم الأولية غالباً في الانسحاب؛ وبعد مرور مرحلة الغضب، يتخذ موظفو المنزلة المنخفضة نوع من المسافة نحو الأشخاص الذين تسببوا في إهانتهم كطريقة للإنتقام والاقتصاص منهم (البحث عن الشعور بالمساواة). أما البعض منهم فيكونون راضين بعد تجاوز أزمة الغضب بنجاح (Garcia Prieto et al., 2006).

تبين هذه النتائج بأن وقع الغضب على التفاعلات في العمل قد يكون أكثر أهمية ويدوم لمدة أطول بالنسبة للمرؤوسين بالمقارنة مع الرؤساء، وهذا يرجع إلى طريقة تقييمهم لتلك المرحلة (أزمة الغضب). هذه النتيجة تدعمها نتائج أبحاث أخرى حول المكانة والسلطة (Tiedens, 2000)، أوضحت بأن الأفراد ذوي السلطة الأعلى يتمتعون بشرعية أكبر في التعبير عن غضبهم وإدارته بالمقارنة مع ذوي السلطة المنخفضة. وبالاعتماد على النتائج المتوصل إليها في الدراسات الآتفة الذكر، يمكن الاعتراف بأنه يمكن خلق بعض الوضعيات من أجل التأثير على بعض التقييمات وبالتالي الانفعالات، مثلما هو الشأن بالنسبة للفروق الفردية التي بدورها تؤثر بطريقة نظامية على التقييمات والانفعالات وكذلك بعض العوامل التنظيمية كالمكانة التي تؤثر على تقييم الوضعية، وهذا ما يؤدي إلى ظهور العديد من الانعكاسات والمضامين المتعلقة بدراسة وإدارة الانفعالات في العمل:

**أولاً:** بإمكان الإدارة تغيير بعض العوامل المحيطة أو بعض الممارسات التي بدورها سوف تؤثر على إنفعالات العمل "المشكل"، فمثلاً إتباع سياسة إتصال جيدة يمكن أن تخفض من التقييمات المتمحورة حول الشك والتردد، مما يعمل على خفض مستويات القلق.

ثانياً: يمكن إعادة النظر في الفروق الفردية بمصطلحات أكثر عمومية من الانفعالية الايجابية والانفعالية السلبية، فمثلاً يمكن اعتبار النزعة إلى الكمال (Perfectionism) كإفراط في تقدير مزمّن للأهمية والاستعجال في القيام بالمهمة، مما يفسر شعور بعض الأفراد بالقلق بصورة نمطية. أما التفاؤلية (Optimism) فيمكن اعتبارها كإفراط في تقدير مزمّن لإمكانية النجاح، مما يفسر المستويات المنخفضة من القلق والسلوكيات ذات المخاطر المرتفعة.

ثالثاً: يمكن أن تفسر هذه النتائج سبب عدم شعور الرؤساء والمرؤوسين بالغضب بنفس الطريقة. فمثلاً الموظفون الذين يشعرون بالغضب بطريقة نمطية، يمكن أن يكون رئيسهم غير عادل. لكن الرئيس لا يقيم الموقف بنفس الطريقة، لأنه يتوخى الكمال وله توقعات عالية وغير واقعية. لذلك يتطلب هذا الموقف تدخل طرف ثالث قد يكون باستطاعته المساعدة على إعادة تركيز الاهتمام على تقييمات وانفعالات الطرفين الحاضرين، بالإعتماد على الموقف، الشخصية ومكانة كل منهما (Garcia Prieto et al., 2006).

**8- الإنفعال الجماعي في العمل:** تمت الإشارة سابقاً إلى أن للانفعالات إنعكاسات مؤكدة على سلوكيات الأفراد، وقد تتعدى ذلك إلى التأثير داخل الجماعات وما بين الجماعات؛ وإذا ما تم إعتماد منطوق تناول الظواهر على عدة مستويات من التحليل، يبدو من المهم التفكير بأن الإنفعال الجماعي (إنفعال تتقاسمه جماعة ما) يمكن أن يكون له تأثيرات على كل المنظمة.

من هذا المنطلق يعد من الضروري معرفة الفرق بين الإنفعالات الفردية والإنفعالات الجماعية في فرق العمل والمنظمات. فقد تم اعتبار الإنفعالات لمدة طويلة بأنها فردية، وعلى أنها خبرات خاصة. كما أن الإنفعال الجماعي

يتم النظر إليه كحدث إستثنائي (مثل ميل عدة أفراد لإبداء إنفعالات متشابهة أثناء الأحداث الرياضية، المظاهرات، الكوارث الطبيعية). غير أنه يمكن بكل سهولة التفكير بأمثلة يومية عن الإنفعالات الجماعية داخل المنظمات كالفرح بالإحتفاء بالنتائج الجيدة، الحزن عند تسريح العمال أو الغضب أثناء الإضرابات. لقد تم إقتراح مصطلح "المناخ الإنفعالي Emotional Climate" لتغطية هذه الحالات من الإنفعالات التي يتم تقاسمها أو الميل نحوها في المجموعات والمنظمات وحتى في المجتمع. فمن منظور تفاعلي إجتماعي إقترح دي ريفيرا De Rivera (1992) تعريفا لهذا المفهوم مركزا على المناخ الإنفعالي للأمم والشعوب. حيث يرى بأن مفهوم المناخ الإنفعالي لا يشير فقط إلى المشاعر والسلوكيات الجماعية، بل يتضمن أيضا الكيفية التي يرتبط بها إنفعاليا كل أفراد مجتمع ما (يمكن مثلا تسمية المناخ السائد بمناخ الخوف أو الفرح أو العداة أو التضامن) (Garcia Prieto et al., 2006).

وفي نفس الإتجاه يعرف باييز وآخرون Paez et al., (1995) المناخ الإنفعالي على أنه " حالة مزاجية جماعية تتميز بسيادة وهيمنة بعض الإنفعالات والتصورات الإجتماعية والمعتقدات حول العالم من حولهم (سواء كانت إيجابية تطبعها الثقة أو سلبية يطبعها الحذر)، وكذلك حول المستقبل (التقاؤل والأمل أو التشاؤم واليأس)، تتقاسمها ثقافة فرعية معينة وتسيطر عليها بعض الميول إلى الفعل التي تخترق شبكة التفاعلات الإجتماعية" (Paez et al., 1995 : 144) .

ويقترح جارسيا برييتو وآخرون Garcia Prieto et al., (2006) مفهوم المناخ الإنفعالي كظاهرة جماعية بالمعنى الذي حدده باييز وجماعته لوصف الظواهر الإنفعالية في المستوى التنظيمي. ومن منطلق التقييم المعرفي كمبدأ لتفسير

إثارة الإنفعالات يرى هؤلاء الباحثين بأن الظروف المحددة لتوليد مناخ إنفعالي في المنظمة تتمثل في الإستعدادات التي يتقاسمها أفرادها، والتي تسمح لهم بتقييم الأحداث بطريقة متماثلة، وبالتالي الإستجابة لها بنفس الطريقة. فكون أفراد المنظمة يتقاسمون نفس المحيط الإجتماعي (مثل بنية المنظمة، نوع الإشراف، الظروف الفيزيقية للعمل)، ولديهم خبرات مشتركة فإنهم يطورون بذلك قيم ودوافع وأهداف وحاجات ومعتقدات واتجاهات متشابهة؛ وهذا ما يسهم بدوره في ظهور استعدادات لتقييمات معرفية مشتركة تولد إنفعالات متشابهة كإستجابة لأحداث معينة.

ومن الواضح أن هذه الاستعدادات المشتركة تمثل المكونات الرئيسية لما يسمى غالبا بثقافة المنظمة أو مناخ المنظمة. وبعيدا عن الخوض في أوجه التقارب والاختلاف بين هذه المفاهيم ومفهوم المناخ الإنفعالي، من المهم التركيز هنا على أن العوامل السيكولوجية المشتركة بين أفراد المنظمة المتعلقة بإدراك وتقييم الأحداث (التي ترجع معظمها إلى الثقافة أو المناخ التنظيمي) تنتج ميولا للإستجابة إنفعاليا أثناء أحداث معينة، وبالتالي تهيأ مسبق لتوليد مناخ إنفعالي داخل المنظمة (Garcia Prieto et al., 2006).

ومن العوامل المولدة أيضا للمناخ الإنفعالي نجد ما يسمى بالعدوى الإنفعالية (Emotional Contagion) والمعالجة المشتركة للمعلومة؛ حيث يعرف هتفيلد وآخرون (Hatfield et al., 1992) العدوى الإنفعالية بأنها: "الميل إلى التقليد والمزامنة الآلية مع التعبيرات الوجهية والألفاظ والوضعيات والحركات التي يقوم بها شخص آخر، وينتج عن ذلك الميل إلى التقارب الإنفعالي" (Hatfield, Cacioppo, 1992 : 153). وانطلاقا من هذا التعريف ذهب أشفورت وهمفري

Ashforth & Humphery (1995) إلى أبعد من ذلك حيث يشير الباحثان إلى أن "الأفراد يلتقطون الإنفعالات من خلال معالجة المعلومة بطريقة واعية كأن تتابهم مشاعر الحزن عند قراءة رواية محزنة." (Ashforth & Humphery, 1995 :113).

من جهة أخرى، يشير علم النفس المعرفي حول الأداء الجماعي إلى ضرورة توفر مستوى معين من المعارف المشتركة والمتقاسمة لأداء أي جماعة كانت؛ وأن معالجة المعلومة على مستوى الجماعة يتضمن درجة من تقاسم الأفكار والعمليات المعرفية بين أعضاء الجماعة وكيفية تأثير هذا التقاسم المشترك في نفس الوقت على النتائج الفردية والجماعية (Hinsz, Tindale, Vollrath, 1997) عن (Garcia Prieto et al., 2006).

وتوضح الدراسات حول العدوى الإنفعالية في السياق التنظيمي أن العدوى تظهر عندما يكون مستوى التفاعل والتماسك مرتفعا لدى الجماعة أو حين يعبر القائد عن إنفعال خاص أو عندما يتفق الإنفعال الذي يتم الشعور به مع القواعد الاجتماعية للتعبير الإنفعالي (Ashforth & Humphery, 1995). كما توصل Barsade (2002) من خلال دراسته للعدوى الانفعالية في فرق العمل بأن العدوى الانفعالية الايجابية ترتبط بمستوى السلوك التعاوني في فرق العمل، وكذلك إدراك الأداء الأحسن في إنجاز المهمة، كما أنها على علاقة عكسية مع الصراع داخل الجماعة (Garcia Prieto et al., 2006).

ومما تجدر إليه الإشارة أن المناخ الانفعالي يتميز بمشاعر متقاربة لدى أفراد المنظمة، لذلك فالأحداث الداخلية أو الخارجية التي تجري أثناء نشاطات منظمة أو جماعة فرعية تولد فترات إنفعالية شديدة لكنها قصيرة، أو تتسبب في ظهور أمزجة أقل تمركزا لكنها طويلة من حيث المدة. ويتمثل الاختلاف بين

الانفعالات الفردية والانفعالات الجماعية في كون الإنفعالات الجماعية ظاهرة تؤثر على كل أو أغلبية أفراد المنظمة بالطريقة نفسها (بشكل موحد)، بمعنى أن الإستجابات الانفعالية لكل الأفراد هي من طبيعة متشابهة ترجع إلى الإستعدادات التي يتم تقييمها وتقاسمها بين هؤلاء الأفراد. كما أنه من السهل تصور أن هناك تأثيرات مهمة للإنفعال الجماعي على دينامية الجماعة كالإمتثال (conformity) مثلا. ويشير بارتال Bartel وسافيدرا Saavedra (1998) بأن الأمزجة الإيجابية تعمل على تحسين نوعية وفعالية أداء الجماعة، أما الأمزجة السلبية فقد تؤدي إلى إضعاف المعنويات وتثبيط دوافع الجماعة مما يحول دون تحقيق أهدافها. كما أوضح جورج George (1990) بأن النبرة الانفعالية الإيجابية السائدة في الوسط المهني ترتبط سلبيا بالتغيب، في حين أن النبرة الانفعالية السلبية على علاقة إرتباطية عكسية مع السلوكات المتوافقة مع المجتمع (Garcia Prieto et al., 2006) Pro-social behaviors.

يتضح مما سبق أن المناخ الانفعالي يتمثل في تقاسم أفراد مجموعة ما لبعض القيم والأهداف والمعتقدات والسلوكات، مما يجعل تقييماتهم المشتركة لأهمية الأحداث والمواقف التي يعيشونها متقاربة ومتوافقة، وينتج عن ذلك معايشة إنفعالات متشابهة لدى أغلبية الأفراد المكونين لهذه الجماعة، ويمكن أن يكون لهذا التقارب الانفعالي المشترك بين أفراد فرقة عمل أو منظمة تأثيرات قوية إيجابية أو سلبية على العمليات التنظيمية.

## خاتمة

عملية الانفعالات كباقي المفاهيم في علم النفس ليس لها تعريف إجرائي ومعيارى متفق عليه من قبل علماء النفس، وذلك لإختلاف خصائص ومكونات ووظائف الانفعالات من جهة، والفروق في الخلفيات النظرية من جهة أخرى. ورغم هذا الإختلاف فإن الباحثين يتفقون بأن الانفعالات تلعب دوراً هاماً في تشكيل شخصية الفرد وسلوكه، إذ تتألف من جانب شعوري ذاتي، وجانب خارجي ظاهر يتمثل في التعبيرات والحركات التي تبدو على الفرد، كما يؤكدون بأن المناخ الانفعالي الذي يحياه العامل في المنظمة يلعب دور بالغ الأثر في تشكيل نمط الانفعالات المسيطرة على حياته التنظيمية، وقد كان الهدف من هذا المقال المساهمة في فهم أفضل للحياة الانفعالية داخل المنظمات، وهذا من منظور لم يتم استغلاله بشكل كبير بعد، والمتمثل في نظريات التقييم المعرفي وتمايز الانفعالات، إذ تم التركيز من خلاله على كيفية تقييم الأفراد لمختلف مواقف العمل، وكيف تؤثر كل من شخصياتهم، خبراتهم السابقة، هوياتهم، وكذا تأثير معايير وثقافة المنظمة على هذه التقييمات والانفعالات والسلوكات التي تتبعها.

## المراجع:

- 1- بني يونس، محمد (2007). سيكولوجية الدافعية والإنفعالات، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 2- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- 3- Averill, J. R. (1997). The Emotions: An Integrative Approach, in *Handbook of Personality Psychology*, R. Hogan, J. A. Johnson et S. R. Briggs (réd.), San Diego, Calif., Academic Press.
- 4- Basch, J. & Fisher, C.D. (2000). Affective events-emotion matrix : a classification of work events and associated emotions. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. härtel & W. Zerbe (eds.), *Emotions in the workplace: research, theory, and practice*, Westport: Quorum, pp. 36-48.



- 5- Fisher, C. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work, *Motivation and Emotion*, vol. 26, n°1, pp.3-30.
- 6- Frijda, N.H (1994). Varieties of affect : emotions and episodes, moods, and sentiments. In R.J. Davidson (ed.), *The nature of emotion. Fundamental questions*, New York : Oxford University Press, pp.59-67.
- 7- Garcia-Prieto, P., Tran, V., Wranik., T. (2006). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail. In : N. Delobbe, O.
- 8- Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Sous la direction de), *Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnel*. Comportement organisationnel, Vol 1, De Boeck, Bruxelles.
- 9- 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.
- 10- Hatfield, E. Cacioppo, J.T & Rapson, R.L. (1992). Primitive emotional contagion, *Review of Personality and Social Psychology*. vol. 14, pp. 151-177.
- 11- Izard, C. E. (1991). *The Psychology of emotions*, New York: Plenum Press.
- 12- Kemper, T.D. (1991). Predicting emotions from social relations, *Social Psychology Quarterly*, vol. 54, n°4, pp. 330-342.
- 13- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- 14- Lazarus, R.S. & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R.L Payne & C.L. Cooper (eds.), *Emotions at work : theory, research, and applications for management*, Chichester : Wiley, pp. 45-81
- 15- Levine. L.J. (1996). The anatomy of disappointment : a naturalistic test of appraisal model of sadness, anger, and hope, *Cognition and Emotion*, vol. 10, n° 4, pp. 337-359
- 16- Lewis, K. M. (2000). When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21.
- 17- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes : an empirical study of managers' emotions, *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 4, pp. 221-240.
- 18- Paez, D., Asun, D. & Gonzalez, J.L. (1995). *Emotional climate, mood and collective behavior* : Chile 1973-1990. In H. Riguelme (ed.), *Era in twilight*, Hamburg / Bilbao : Foundation for children / Horizonte, pp. 141-182.
- 19- Parrott, G.W. & Smith, R.H. (1993). Distinguishing the experience of envy and jealousy, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n° 6, pp. 906-920.

- 20- Pirola-Merlo, Härtel, C. Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n°5, pp.561-581.
- 21- Scherer, K.R. & Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organization learning. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. child & I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and Knowledge*, Oxford : Oxford University Press, pp.369-392.
- 22- Scherer, K.R. (2000). Psychological models of emotions. In J. Borod (ed.), *the neuropsychology of emotion*, Oxford : Oxford University Press, pp. 137-162.
- 23- Schwarz, N.& Bless, H. (1991). Happy and Mindless, but Sad and Smart? The Impact of Affective States on Analytic Reasoning, In *Emotion and Social Judgments*, J. P. (réd.), éd. Forgas, Elmsford, N.Y., Pergamon Press
- 24- Tangney, J.P, Miller, R.S, Flicker, L. & Barlow, D.H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, n° 6, pp. 1256-1269.
- 25- Tiedens, L. Z. (2001). Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80
- 26- Tiedens, L. Z. (2000). Powerful emotions : the vicious cycle of social status positions and emotions. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel & W.J. Zerbe (eds.), *Emotions in the workplace*, Westport : Quorum, pp.71-81.
- 27- Warnik, T. (2005). *Personality under stress : who gets angry and why? Individual differences in appraisal and emotion*, Doctoral dissertation in psychology, Université de Genève.