

# التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

أ. د. سعد علي حمود العنزي  
د. ابراهيم خليل ابراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- قسم إدارة الأعمال

## المستخلص

يعد الاستنزاف العاطفي احد العوامل الحرجة في تشكيل وتكوين السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات، فضلاً عن السلوك الاجتماعي والنفسي لهؤلاء الأفراد ، والاستنزاف العاطفي هو أحد المكونات الثلاثة للإرهاق النفسي، إلى جانب التهكم الشخصي، وتدني الاتجاز، وقد بدأ ظهور البحوث ذات الصلة بهذا المفهوم في بداية السبعينيات من القرن العشرين ، ثم بدأت تتضح ملامحه في الثمانينيات منه. يهدف هذا البحث إلى بناء إطار فكري للاستنزاف العاطفي عبر تسليط الضوء على أهم مضامينه الفلسفية، فضلاً عن استعراض وتحليل بعض النماذج المرتبطة بهذا المفهوم ، ومن ثم بيان علاقاته التفاعلية مع بعض التوجهات الشعورية الأخرى للفرد، كما هي الحال في تقمص الدور العاطفي، وصراع الأدوار ونظرية حماية المصادر، وذلك انطلاقاً من المعضلة الفكرية التي تفيد باغفال دور الاستنزاف العاطفي في الفكر الإداري العربي للسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، على الرغم من وضوح تلك الأهمية في الكثير من الجوانب التنظيمية مثل الأداء، والمواطنة التنظيمية، ودوران العمل. وأخيراً يقدم البحث بعض المدلولات للبحث المستقبلي تمثلت في مجموعة من التوصيات لمنظماتنا ، فضلاً عن مجموعة من الموضوعات المقترحة مقدمة للباحثين والمتخصصين للخوض في غمار هذا الموضوع بغية الكشف عن مكنوناته، وبيان مدى امكانية تطبيقه في منظماتنا، وذلك من خلال التقصي عن مجموعة من الفرضيات المقترحة، مثل علاقة الاستنزاف العاطفي ودوره في الأداء الفردي، وأثر الاستنزاف العاطفي في تحقيق رضا الزبون. وأخيراً شمل البحث تقديم نموذج مقترح لبيان الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة بين الانماط القيادية والولاء التنظيمي.

## المصطلحات الأساسية للبحث/

الاستنزاف العاطفي، والإرهاق النفسي، وتقمص الدور العاطفي، ونظرية حماية المصادر، والتهكم الشخصي، والعدوى العاطفية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد ١٩

العدد ٧٠

الصفحات ١- ٣٠

## المقدمة

حظيت القضايا المرتبطة بعواطف الفرد في العمل باهتمام الكثير من الباحثين في السنوات القليلة الماضية، بعد أن ظلت تلك القضايا كثيراً في جانب الظل أو الإغفال عنها، على الرغم من تداعياتها الكثيرة المؤثرة التي تشمل مجالات السلوك التنظيمي كافة. فقد انتقلت القضايا المرتبطة بالسلوك التنظيمي من الاتجاه الهامشي إلى الاتجاه الرئيسي في البحوث، والمتضمن الاهتمام بصحة العاملين ورفاهيتهم داخل المنظمة. وهكذا أصبحت المنظمات تولي تأكيدات كبيرة للجوانب المرتبطة بعمل المرؤوسين لما لذلك من نتائج ايجابية ومفيدة في السلوك التنظيمي. واستجابة لذلك أشار (Lin et al,2009:1098) إلى قيام العلماء بإجراء الكثير من الدراسات بشأن ذلك ضمن السياقات النظرية، إذ أصبحت الموارد البشرية في المجتمعات الغربية والشرقية على حد سواء تواجه ضغوطات في العمل، وتعاني من جهد كبير ومتزايد نتيجة للمتطلبات الواسعة في مواقع العمل، بما بدأ ذلك يشكل قلقاً رئيساً للمديرين استناداً إلى الاعتقاد بأن ازدياد تلك المتطلبات، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى ارتباط الفرد بعمله، وتدهور إنتاجيته.

وتأييداً إلى أن العواطف القوية التي نواجهها في الوقت الحاضر على مر الوقت في المنظمات تكاد تكون من أهم القضايا بالنسبة للمختصين في السلوك التنظيمي، فقد أوضح كلاً من (Barsade & Gibson,2007:36) إن ما يحدث في المنظمات هو بمثابة "ثورة عاطفية"، إذ بدأ الأكاديميون والمديرون يقدرون تأثير الصورة التنظيمية في تزويد المختصين بتصورات أغفلتها الطروحات النظرية السابقة. وعلى الرغم من أنه ما يزال الكثير بشأن العواطف صعب التوضيح، إلا إن تطور فكر السلوك التنظيمي أضفى فهماً جديداً لعواطف الفرد في المنظمة وتأثيرها فيها.

وانطلاقاً من إشارة (Peng et al,2010:778) إلى اتفاق أكثر الباحثين والمهتمين في الموارد البشرية على الأوضاع الجيدة للعاملين، ينبغي أن تكون أحد الاهتمامات الرئيسية للإدارة، وسعيهم لتكثيف اقتراحاتهم بشأن كيفية تقليل التأثير السلبي لمتطلبات الوظيفة على مخرجات الفرد وسلوكه. وتأسيساً على ما ذكر وتوافقاً مع فكرة "إن التحرك نحو الاهتمام بمتطلبات العمل من الاتجاه المادي والإدراكي، ينبغي أن يكون بموازاة التحرك نحو الاهتمام بالجوانب الشعورية"، جاء هذا البحث ليلسط الضوء على أهمية العواطف في الحياة التنظيمية وانعكاساتها في السلوك التنظيمي عبر تناول موضوع الاستنزاف العاطفي للعاملين مقروناً بمقدمات عن مفاهيم ذات صلة وثيقة بموضوع البحث، إذ يشكل البعض منها الركائز الأساسية لبنانه (مثل العمل العاطفي، وتمصص الدور العاطفي، وصراع الأدوار، والإرهاق النفسي، ونظرية الموارد).

## المحور الأول/ إطار البحث في أهمية موضوع الدراسة وأهدافها الهيكلية

### أولاً: المعضلة الفكرية

بات من الواضح إن دراسة السلوك التنظيمي، لم تعد تقتصر على المفاهيم التقليدية، والتي عرفت في معظم الفكر الإداري والتنظيمي ذي الصلة، بل امتدت لتشمل التوغل في أعماق النفس البشرية، واستكشاف عالمها الواسع على الصعيد النفسي والشعوري والاجتماعي، وهكذا ظهر الاستنزاف العاطفي بوصفه واحداً من أهم الظواهر التي يعاني منها الأفراد العاملين والتمثلة بنضوب عواطفهم، وتدهور حالتهم النفسية والبدنية، فضلاً عن خيبة الأمل في تطوير العلاقات الاجتماعية وبنائها على نحو ملائم.

يشير (Ladebo & Awotunde,2007:87) إلى إن الاستنزاف العاطفي متأصل في المنظمات الحديثة، ويبقى من الظواهر الثابتة في موقع العمل، وبدأت متطلبات العمل تشكل تحدياً لإمكانيات العاملين على التكيف معها، وبدأ الفرد العامل يفتقد إلى القدرة على تحمل المتطلبات البيئية، الأمر الذي يعرضه للاستنزاف العاطفي، ومن ثم انعكاس ذلك سلباً في تفكيره ومعتقداته وأدائه وسلوكه داخل مواقع العمل، وبغية تفهم ذلك وإيصال هذا الفهم للعامل، وضمان العافية التنظيمية، اتجهت البحوث الأخيرة نحو التركيز على الاستنزاف العاطفي، وسلوك العامل كاستجابة منفصلة للمتطلبات البيئية، وتأثيراتها النفسية والعاطفية والاجتماعية.

وتأسيساً على ذلك تظهر صيغة المعضلة الفكرية للبحث لتتمثل في الكشف عن مفهوم الاستنزاف العاطفي وإبراز أهميته في منظمات الأعمال وتأثيراته في السلوك الإداري والتنظيمي لها ، فضلاً عن طبيعة التركيز على طبيعة العلاقة بين الاستنزاف العاطفي والإرهاق النفسي.

### ثانياً: أهمية البحث وأهدافه

تتجسد أهمية البحث في تسليط الضوء على موضوع الاستنزاف العاطفي ومجموعة من الموضوعات ذات الصلة من أجل استشراف أواصر الترابط فيما بينها، لضمان التصدي لتلك الفجوة المعرفية الواسعة، وتجنب تأثيراتها السلبية الهائلة في السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال المعاصرة، وذلك عبر تحليل وتفسير مضامينها الفكرية بغية تهيئتها وتقديمها جاهزة للتطبيق، فضلاً عن الاستزادة المعرفية لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية ذات الصلة بتلك الموضوعات المعاصرة المهمة.

### ثالثاً: أهمية البحث وأهدافه

- انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته يسعى البحث الحالي من خلال مضامينه إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. الكشف عن المضامين الفكرية والفلسفية لمفهوم الاستنزاف العاطفي.
  ٢. التعرف على الموضوعات المرادفة والمكملة ذات الصلة بالاستنزاف العاطفي، والتي تمثل توجهات شعورية واجتماعية ونفسية.
  ٣. تشخيص الانعكاسات السلبية للاستنزاف العاطفي لدى الفرد في السلوك التنظيمي.
  ٤. تقديم توصيات من شأنها مساعدة المنظمات على تبني اتجاهات معاصرة في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة.

### رابعاً: أسلوب البحث وهيكلية

يشير (سيكاران، ٢٠٠٩: ٣٠) إلى إن الهدف الرئيس للبحوث الأساسية هو الحصول على المزيد من المعارف والفهم لظاهرة يهتم بها الباحثون، وكذلك بناء أطر نظرية على نتائج البحوث، وفي مرحلة لاحقة سيشكل ذلك أساساً لمزيد من الدراسات والبحوث للكثير من جوانب الظاهرة. ويهدف هذا النوع من البحوث أيضاً إلى فهم المشكلات التي توجد في الكثير من المنظمات، ويتم إجراء تلك البحوث بسبب أهمية الموضوع بالنسبة للباحثين، وتحقيق الفهم العميق له ويتم التطبيق في مرحلة لاحقة. ويؤكد (أبو علام، ٢٠٠٩: ٢٨٦) بشأن هذه البحوث إن الباحثين يعمدون إلى التعرف على موضوع بحث يهمهم، ومن ثم القيام بفحص البحوث الموجودة في مجال المشكلة لتعرف على المعلومات التي تساعده في إعداد البحث. وهكذا، اعتمد البحث الحالي الأسلوب المكتبي بوصفه من البحوث الأساسية عبر مسح الأدبيات ذات الصلة بالموضوع ، وتحليل العلاقات والروابط الفكرية بين الموضوعات الثانوية، ومناقشتها بأسلوب علمي تحليلي لتكون مألوفة للقارئ وللمتخصص. وأما الهيكلية فقد صممت من أجل تحقيق مساعي البحث ، لذلك جاءت في ثلاثة محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث، واشتمل المحور الثاني على الإطار المفاهيمي والتحليلات الفكرية لمواضيع البحث، فيما اعتمد المحور الثالث عرضاً لأساسيات التحويل والاستفادة من المشروع.

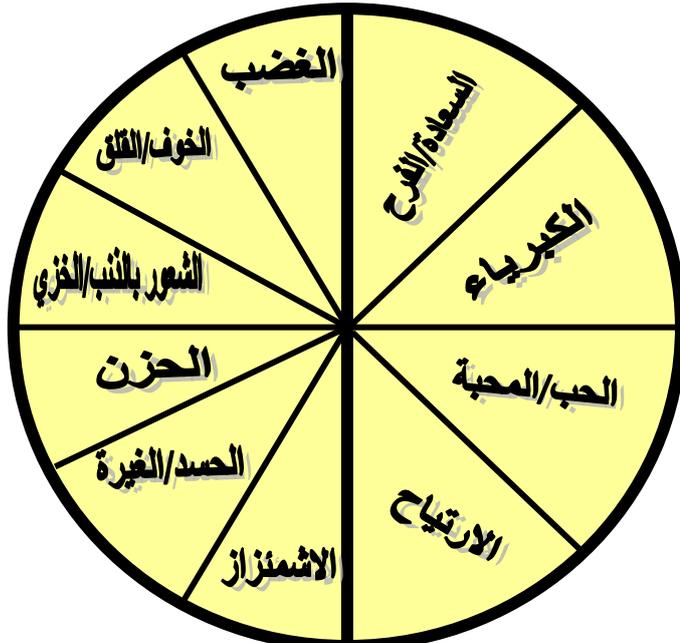
## المحور الثاني/ الإطار المفاهيمي والتحليلات الفكرية لموضوعات الدراسة

بغية تسليط الضوء على المضامين الفكرية لبعض المفاهيم المتصلة بموضوع البحث، جاء هذا المحور ليشتمل على مجموعة من الفقرات منها العمل العاطفي، والتقمص العاطفي، وصراع الأدوار، ونظرية المصادر، والإرهاق النفسي، والاستنزاف العاطفي، ومن ثم الطبيعة التفاعلية بين الاستنزاف العاطفي والتوجهات الشعورية النفسية والاجتماعية المتمثلة بالمفاهيم المذكورة آنفاً.

### أولاً: العمل العاطفي

من الضروري التطرق إلى مفهوم العواطف بشكل عام قبل الدخول إلى موضوع العمل العاطفي Emotional Labour. يعرف (Kreitner & Kinicki, 2002:160) العواطف بأنها ردود أفعال إنسانية معقدة يمكن الشعور بها وإظهارها تجاه الإنجازات والانتكاسات. وتلعب العواطف دوراً كبيراً في التسبب بالإجهاد والتكيف معه، فضلاً عن ارتباطها بمشكلات بيولوجية ونفسية، وإن التأثير المدمر للسلوك العاطفي في العلاقات الاجتماعية واضح جداً في الحياة اليومية. ويستأنس الكاتبان بطروحات (Lazarus) في التمييز بين العواطف الإيجابية والسلبية استناداً إلى تركيزها على أهداف الفرد، فبعض العواطف تكون مقرونة بآثار الفشل والإحباط أثناء سعي الفرد لتحقيق أهدافه، وعندئذ تصبح العواطف سلبية، بينما تكون العواطف ايجابية إذا تطابقت مع هدف الفرد، وكما موضح في الشكل (١).

عواطف ايجابية (متوافقة مع الهدف)  
عواطف سلبية (متعارضة مع الهدف)



العواطف السلبية والايجابية

Source: Kreitner, R. & Kinicki, A.(2000), "Organizational Behavior", 5<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, p.161.

تتردد فكرة العمل العاطفي في معظم الأدبيات الخاصة بالخدمات المباشرة، إذ تتوقف جودة الخدمة على نوع الاتصال العلاني بين عامل الخط الأمامي (Front Line Employee) (FLE) والزيبون وتعد هذه الفكرة هي أساساً للنماذج النظرية المقدمة في هذا الصدد. وإذا ما اهتم العاملون المذكورون بالزيبون فإنهم يقدمون خدمة ذات جودة عالية، وإذا كان الاتصال بين الطرفين يجعل من الخدمة ذات مغزى معين فقد يؤدي ذلك إلى تحمل مقدم الخدمة إجهاداً أكبر وهذا الأمر قد يؤثر في امتلاكه مساحة عاطفية كافية للتعامل مع الزيبون (Varca, 2009:52).

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

لقد حظيت المتطلبات العاطفية باهتمام متزايد في البحوث مع نمو الهيمنة لقطاع الخدمة ، وبغية أداء وظيفة الخدمة بشكل كافٍ ، فربما يكون مطلوب من العامل إظهار أنواع محددة من العواطف التي قد تختلف عن مشاعرهم الحقيقية (Peng et al,2010:779). ويشير (Morris & Feldman,1996:98) إلى إن أول من استعمل مفهوم العمل العاطفي هو عالم الاجتماع (Arlie Hochschild) عام (١٩٨٣) ، وذلك في تحليل وظائف المضيفات وموظفي استئصال القوائم المحاسبية، إذ عرّف العمل العاطفي بأنه "الجهد والتخطيط والرقابة اللازمة لإظهار العواطف المرغوبة تنظيمياً أثناء التعاملات الشخصية مع الزبائن". ويعرف العمل العاطفي بأنه "الجهد المبذول بتنظيم العاملين عروضهم العاطفية في محاولة منهم لتلبية التوقعات المستندة تنظيمياً لأدوارهم، وتطلب منهم المنظمات إبداء عروض مصطنعة مقبولة اجتماعياً بوصفها جزءاً من أداء الدور في عملهم (Li et al,2010:944). وفي هذا الصدد، وتجسيدا للدور المذكور يصفه (Hochschild,1983:7) بأنه "إدارة العواطف لخلق حالة جمالية للوجه تكون جديرة بالملاحظة، فضلاً عن العرض البدني". ويدعم ذلك كلاً من (Peng) وزملائه حين قدموا مثلاً عن مضيعة على متن طائرة، والتي ربما تكون حزينة جداً لكن ظروف العمل تفرض عليها التظاهر بالودية والرغبة في تقديم الخدمة، وكذلك الحال بالنسبة لجابي الديون الذي قد يكون سعيداً لكنه يحتاج في عمله إلى إظهار تعابير قاسية، فإدارة العواطف لأداء العمل بشكل كافٍ يشار إليها بالعمل العاطفي، وإن العواطف المطلوبة في العمل تسمى (قواعد العرض)، والمهم في الأمر إن التناقض في الإحساس الصادق بالعواطف، قد يؤدي إلى تنافر عاطفي يقضي إلى تأثير سلبي في حالة الفرد العامل بتعامله مع الآخرين (Peng et al,2010:779).

ويصف (Ashforth & Hamphrey,1993:96) العمل العاطفي بأنه (سلاح ذو حدين). ويوضح كلاً من (Lewig & Dollard,2003:368) هذا الوصف بقولهما إن العمل العاطفي يمكن أن يسهل من فاعلية المهمة، ويزود الفرد بالكفاءة الذاتية المتزايدة، ويتيح له الاحتفاظ بالاتزان العاطفي. ويمكن أن يصبح العمل العاطفي غير فعال بالنسبة للفرد، وذلك عندما يحدث التنافر بين العواطف المحسوسة فعلاً والعواطف المعروضة، والذي قد يؤدي إلى ضعف احترام الذات، والكآبة والإحباط والعزلة في العمل.

وفي إشارتهم إلى فكر العمل العاطفي يصف (Peng et al,2010:778) احتمالية ردود أفعال العاملين لتحمل المتطلبات الوظيفية في عملهم، بأنها إما تكون ذات تمثيل سطحي أو تمثيل عميق. ويجسد التمثيل العميق إدارة التعابير الجديرة بالملاحظة أي التعابير الظاهرة، بينما يجسد التمثيل العميق العواطف الحقيقية. ففي النوع الأول، يظهر العاملون العواطف المطلوبة من دون ربطها مع مشاعرهم الحقيقية الداخلية، وبذلك فإنهم يواجهون عزلاً لعواطفهم الصادقة، الأمر الذي يقود إلى مستوى عالٍ من الإجهاد. وأما في حالة التمثيل العميق فيظهر العاملون عواطفهم الحقيقية، وبذلك يتفادون العزلة لعواطفهم الحقيقية، ويقللون من إجهاد العمل.

ويشير (Mrtinez-Inigo et al,2007:31) إلى أنه منذ الظهور الأول لتعريف العمل العاطفي الذي قدمه (Hochschild) ، فإن الحقيقة بقيت نفسها، وهي أن العاملين ينظمون عواطفهم كبديل للأجر الذي يعد كونه مخاطرة لعملهم ، وهناك استراتيجيات لتنظيم العواطف، وهي : استراتيجيات التمثيل السطحي، مثل عرض العواطف التي لا يواجهها الفرد، أو تلك التي لا يختبرها في داخله، وهي بذلك تتعامل مع الموانعة السنية بين المواجهة العاطفية، وأدوار أو قواعد العرض عبر تعديل عرض أو إظهار العواطف من دون تعديل في الشعور الداخلي (مثل إظهار ابتسامة لمريض سيء). وأما استراتيجيات التمثيل العميق، فتتجسد بتغيير حالة الشعور الداخلي من أجل عرض العواطف الملائمة أو المطلوبة. ويتضمن التمثيل العميق تنظيمياً فاعلاً للعواطف، وهو يركز على أسبقيات العواطف في محاولة لمنع تطور العواطف غير الملائمة، ودعم التجارب العاطفية المتوافقة مع أدوار أو قواعد العرض، وفي ما بين الحالتين جرى استخدام نظرية التصرف (Action Theory) لوصف الطريق الثالث لأداء العمل العاطفي، والمعروف بالتنظيم الآلي، وهو عرض آلي للعاطفة المرغوبة تنظيمياً والتي تنبثق من الإحساس بها أنياً. ويؤكد (Grandey,2003:89) إلى إن كلاً من التمثيل السطحي والتمثيل العميق يعدل من التعابير، إلا إن الأفضلية تسجل دائماً للتمثيل العميق في قوته على الإقناع، وذلك لأن التمثيل العميق يغير من الحالات الداخلية، فتدرك التعابير الناتجة عن أنها تعابير أصلية. والقصد من ذلك هو أن تبدو التعابير حقيقية للجمهور، ولذلك يصفها (Rafaeli & Sutton,1987:32) تزوير أو تحريف حسن النية (faking in good faith).

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

ويضيف (Lewig & Dollard,2003:368) إلى إن تطوير قياس كمي للعمل العاطفي، وهو مقياس (FEWS) (Frankfurt Emotion Work Scale)، وأن هناك خمسة عوامل للعمل العاطفي هي: (١) متطلبات عرض العواطف الايجابية. (٢) متطلبات عرض العواطف السلبية. (٣) ضرورة عرض الحساسية تجاه احتياجات الزبون (متطلبات الحساسية). (٤) قدرة الفرد على اتخاذ القرار عندما ينشغل بالتفاعل مع الزبون، ومتى ينتهي ذلك التفاعل (رقابة التفاعل). (٥) التنافر العاطفي.

ولعل من المفيد ذكره إذ يتضح أن العمل العاطفي يتجسد في امتثال الفرد لأدوار العمل وقواعده، إذ يقوم بتنظيم عروضه العاطفية لتكون متوافقة مع متطلبات تلك الأدوار، وقد يحمل العمل العاطفي في طياته تأثيرات ايجابية أو سلبية على الفرد، ويتم تبني استراتيجيات رئيسية في تنظيم العواطف بالعمل، الأولى تصطنع فيها العواطف وتسمى بالتمثيل السطحي، وهي ستفقد فيما بعد إلى زيادة التنافر بين العواطف المعروضة والشعور الداخلي، والثانية تنظم العواطف لملائمة الدور وتسمى التمثيل العميق، وتخفف من التنافر بين العواطف المعروضة والشعور الداخلي.

### ثانياً: التعاطف أو تقمص الدور العاطفي

أشارت الدراسات إلى أن للاتصال الفاعل تأثير ايجابي ليس فقط على الصحة العاطفية، وإنما على الأعراض الفسيولوجية والسيطرة على الألم (Irving & Dickson:2004:212). وفي تأكيدهما على أهمية تقمص الدور العاطفي Empathy في المجال الطبي، يشير (Northouse & Northouse,1992:21) إلى أنه من بين كل المتغيرات، وبغية توضيح صحة عملية الاتصال، يعد هذا المتغير أحد أكثر المركبات أهمية وتعقيداً، ويستخدمه الأطباء لكشف الإحساس بكيفية شعور المريض وتقديم الدعم العاطفي له. ويشير (Pirdi et al,2008:585) إلى اختبار تقمص الدور العاطفي في حقول الإدارة والسلوك التنظيمي، وعلم نفس العمل والمنظمة، ولا سيما عند تحليل تفاعل العاملين والسلوك الشخصي، إذ أجريت بعض الدراسات لاستكشاف قيمة السمات التعاطفية في العلاقات والتفاعلات الوظيفية، وأشارت بعض تلك الدراسات إلى درجات عالية من تقمص الدور العاطفي بين الممارسين.

وفي مجال القيادة يعرف (Mahsud et al,2010:562) تقمص الدور العاطفي بأنه "القدرة على إدراك وفهم عواطف ومشاعر الآخرين"، وهذه المهارة الشخصية تجعل من السهل بناء علاقات اجتماعية على أساس الثقة المتبادلة مع الآخرين. ويقدمون مثلاً على ذلك مفاده إن القادة المتعاطفين يمتلكون مهارات شخصية، يمكن أن تؤثر في اختيار السلوكيات المناسبة، واستخدامها بشكل مؤثر مع المرؤوسين، فالقادة من ذوي المستوى العالي من تقمص الدور العاطفي يكونوا أكثر قدرة على إدراك السلوكيات الملائمة لمختلف العلاقات، ومن ثم يكونوا أكثر دعماً وتشجيعاً عندما يواجه المرؤوسين المهام الصعبة أو الجهد العالي بسبب ضغوط العمل.

ويحدد قاموس أكسفورد الانكليزي التعاطف أو تقمص الدور العاطفي بأنه القدرة على فهم مشاعر شخص آخر (Oxford,2006:499). ويُعرّف أيضاً بأنه الاهتمام الفاعل لتخيل كيف يمكن للهدف أن يتأثر بموقف الفرد، والذي ينتج إثارة عاطفية تؤدي إلى منظور تسيير أعمال لتقديم المزيد من المساعدة في تحقيق الهدف (Galinsky & Moskowitz,2000:708). ويلاحظ إن هذا التعريف يشتمل على أفكار مشحونة بعواطف. وبشأن مضامين هذا التعريف يشير (Irving & Dickson:2004:212) إلى انه يحدد الجوانب الإدراكية (فكرة) والجوانب الشعورية (عاطفة) وميل للتصرف أو البعد السلوكي، وهذا يمكن أن يتحول بالتأكيد إلى فهم أوضح لطبيعة التعاطف والنظر إليه كونه يشتمل على جوانب إدراكية، ومجالات شعورية، وأبعاد سلوكية تمثل عملاً على أساس هذه الجوانب. ويعرفه (Davis,1983:169) بأنه ميل تلقائي للفرد لتبني المنظور النفسي لأشخاص آخرين، وذلك للتأمل والتفكير في وجهات نظرهم، وعرفه أيضاً بوصفه ميل الفرد لتجربة مشاعر العطف والدفع والقلق لدى الآخرين.

وبغية تقديم تحليل أكثر لهذا المفهوم وعلاقته بتحقيق الأهداف، يمكن القول إن الحالة العاطفية للفرد تتأثر بمدى اقترابه أو ابتعاده عن تحقيق الهدف، فكلما كان الفرد واثقاً من الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكلما كان قريباً من الوصول إليها، فإن عواطفه غالباً ما تكون ايجابية، وبالعكس فإنه إذا ابتعد عن الوصول إلى أهدافه فإن عواطفه غالباً ما تكون سلبية، وهكذا فإن الفرد يتأثر بالشيء الذي يرغب في الحصول عليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة الموضحة بالشكل (٢).

### البعد عن الهدف

مشاعر سلبية	مشاعر ايجابية	قناعة بالهدف	مستوى القناعة
مشاعر ايجابية	مشاعر سلبية	عدم قناعة بالهدف	

### شكل (٢)

مشاعر الفرد على وفق بعد الأهداف ومستوى قناعته بها

المصدر: إعداد الباحثين

وتشدد (Marques,2011:41) على أهمية تقمص الدور العاطفي حينما تذكر "أن الوقت الذي يعد فيه تقمص الدور العاطفي مهارة (ناعمة) أصبح غير ملائم وينبغي أن يترك ورائنا، ولاسيما في ظل البحث عن قادة قادرين على تحقيق الترابط مع المرؤوسين، ويستمعون للآخرين ويهتمون بالبدائل المقدمة من زملائهم ويؤسسون قراراتهم على بصائر الفريق بدلاً من البصائر الفردية وتضمن نتائجها للمجتمع، والتعاطف هو جودة إمكانيات التفكير والذي من خلاله يتم الانتقال من تصنيف (المهارات النافعة) إلى تصنيف (مفيد جداً). ويدرك القادة إن المرؤوسين يقدرّون الذين يتواصلون بترابط مع مشاكلهم". ويلاحظ من هذا الطرح أن الباحثة تولي تقمص الدور العاطفي أهمية كبيرة جداً للقادة، وتحث على ضرورة النظر إليه ليس بوصفه مهارة تتسم بالنعومة فحسب، بل تعدّه منهج عمل فيما يتعلق بالقرارات وطبيعة العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين، ونظراً لأهمية تقمص الدور العاطفي، فقد ضمنته في نموذجها المسمى الابتسامة (SMILE) بوصفه أحد أبعاده المترابطة والتي لا يمكن أن يعمل أيّاً منها بشكل منفصل، وهو بالنسبة لها اتجاه عام جديد في العمل والإدارة، والشكل (٣) يبين نموذج الابتسامة.



شكل (٣)

نموذج (SMILE)

**Source:** Marques, J.(2011)," Five principles that will determine the new Mainstream", Human Resource Management International Digest, Vol.19 No.4, p 42.

ويُرد تعريف معبر جداً للتعاطف أو تقمص الدور العاطفي بوصفه قدرة الفرد على المشي بحذاء شخص آخر، أو تنحية استجاباته وردود أفعاله ليتمكنه ذلك من فهم الآخر (Wilson,2011:214). ويرى (Egan, ١٩٩٨:٨٣) وعلى الرغم من أن الكثير من الناس قد يشعرون بتقمص الدور العاطفي تجاه الآخرين، لكن في الحقيقة القليل منهم يعرف التعبير عن ذلك بكلمات، ويبقى التعاطف بوصفه تواصل وفهم الآخرين حدثاً واردة في الحياة اليومية. ويبدو أن كل من (Greenberg & Baron,2008:323) هما من ضمن أولئك الناس القليلين، فقد عرفا تقمص الدور العاطفي بشكل دال جداً وكلمات مقتضبة، وهو أن تكون مدركاً وفاهماً لشعور الآخر. وأما (McShane & Glinow,2005:91) فقد قدما تعريفاً شاملاً، يغطي كل ما يتعلق بتقمص الدور العاطفي فيصفانه بأنه فهم الفرد وحساسيته لمشاعر وأفكار وموقف الآخرين، وللتعاطف مكون منطقي، ومكون عاطفي.

لقد وصفت أدبيات علم النفس ثلاثة أنواع من تقمص الدور العاطفي أو كما تسمى بـ (تقاليد لدراسة تقمص الدور العاطفي) ، وكما يأتي: (Pirdi et al,2008:585)

١. يعد تقمص الدور العاطفي عملية فكرية أو إدراكية تنضوي على فهم تصوري للآخرين ، وتعرف على وفق ذلك بأنها حالة فكرية أو إدراكية لحالة ذهنية لشخص آخر من دون المواجهة الفعلية لمشاعر ذلك الشخص.

٢. يعد تقمص الدور العاطفي لأن يكون حالة استجابة حدسية على أساس رد فعل عاطفي وفهم تعاطفي لإدراك الشخص كما هي الحال في الاستجابة المتصاعدة لتجربة عاطفية تخص شخصاً آخر. ويعرف الكثير من علماء النفس تقمص الدور العاطفي أنه تفويض تلقائي لتجربة الحالة العاطفية لشخص آخر. ولذلك أشار (Wang et al,2003:222) إن تقمص الدور العاطفي هو بمثابة قدرة على معرفة التجربة الداخلية لشخص آخر.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

٣. هناك تعريفات متعددة الأبعاد لتقمص الدور العاطفي تجمع أو تهتم بكل العناصر العاطفية والإدراكية، وقد أشرت ثلاثة أبعاد منفصلة لتقمص الدور العاطفي تتضمن معرفة ما يشعر به الشخص الآخر، والشعور بما يشعر به الشخص الآخر، والاستجابة بشكل عطف مع قلق وألم شخص آخر، وسيكون الفرد قادراً على مواجهة كل من هذه الأبعاد التعاطفية في ظروف مختلفة.

أما (Authier & Gustafson) فقد قدما تأطيراً مفاهيمياً لتقمص الدور العاطفي في كونه يتكون من بعدين هما: (١) الإحساس مقابل الحقيقة. (٢) المسافة مع الآخر. ويمثل البعد الأول الاختلافات الرئيسية بين الدفاع وتقمص الدور العاطفي، وناقشا إن الأكثر مساعدة يصبح مناغماً لمشاعر الزبون، ويحاول أن ينقل هذا بطريقة مفهومة، والأكثر من ذلك أن الزبون سيواجه العلاقة على أنها تقمص الدور العاطفي. والبعد الثاني (المسافة) يمكن أن يفهم حرفياً من حيث الحيز المادي، والوقت، والتجريد، والكثافة أو الارتباط الشخصي. وبشكل عام فإن تقليل أو تضيق المسافة في أي من الأوجه المذكورة، سيميل لزيادة مستوى تقمص الدور العاطفي المدرك (Irving & Dickson:2004:217).

### ثالثاً: صراع الدور

في بيئة الأعمال الحالية، هناك تزايد مستمر في الضغوط البيئية، وأصبحت جودة المنتج والخدمة من التوجهات الرئيسية للمنظمات، ففي سبيل المثال يشترك العاملون في الخط الأمامي لوظائف الخدمة في قطاع الضيافة في تفاعلات متكررة مع الزبائن (وجهاً لوجه وصوتاً لصوت). وفي هذا الصدد، يشير (Karatepe,2010:836) إلى إن مثل هؤلاء العاملين يواجهون طلبات مرهقة في موقع العمل، ويحاولون إنجاز مسؤوليات العمل والقضايا العائلية في الوقت نفسه، وبذلك فإنهم يعانون من صراع (العمل-الأسرة) وصراع (الأسرة - العمل).

ويشير صراع (العمل- الأسرة) إلى شكل من صراع الدور Role Conflict تكون فيه المتطلبات العامة مكرسة على مر الوقت للعمل، والإجهاد الناتج عنه، ويحدث التداخل بين أداء مسؤوليات العمل والمسؤوليات المرتبطة بالعائلة (karapepe & Tekinkus,2006:177). وأما التعريف الذي أورده (Greenhaus & Beutell,1985:77) فهو أن صراع (العمل- الأسرة) شكل من الصراع بحيث تؤدي فيه ضغوطات العمل إلى عدم تحقيق التوافق المتبادل بين العمل والأسرة. وأما صراع (الأسرة - العمل) فيصفه (Kapatepe,2010:836) بأنه شكل من أشكال صراع الدور على مر الوقت، يظهر من خلاله الإجهاد نتيجة تدخل الأسرة في أداء المسؤوليات المرتبطة بالعمل.

وهكذا فإن صراع (العمل- الأسرة) يمكن أن يأخذنا إلى خارج الحدود المباشرة للمنظمة، وأن المشاركة في دور (العمل- الأسرة) يؤدي إلى صعوبة أكثر بسبب المشاركة في دور (الأسرة - العمل) بالوقت نفسه، وبذلك فإن ضغوط الدور تمثل تشكيلة من التوقعات والطلبات التي يواجهها الأفراد من أنفسهم أو من الناس الآخرين (Posig & Kickul,2004:375). ويشير (Kapatepe,2010:837) إلى أن المشاركة في أدوار (العمل- الأسرة) يمكن أن تقدم عدد من المنافع للعاملين، والتي تفوق الصعوبات المنبثقة من هذا الدور. ويُعرف تسهيل (العمل- الأسرة) بأنه المدى أو المستوى الذي تتيح فيه المشاركة بالعمل (أو المنزل) التجارب والمهارات والفرص المكتسبة سواء أكانت في العمل أو المنزل. وإن الدعم الاجتماعي الذي يمثل تفاعل شخصي يتضمن اهتمام أسري ومساعدة ذات دور كفاء، فضلاً عن التقييم، والحقيقة التي تتضح إن زملاء العمل والمشرفين والدعم الاجتماعي في مكان العمل يمكن أن يساعد العاملين على التعامل مع الصعوبات المرتبطة بأدوار (العمل- الأسرة)، فضلاً عن مساعدتهم في مكاملة هذه الأدوار بفاعلية.

يظهر مما سبق إن الحالة العاطفية للعامل لا يتوقف تشكيلها على ما يدور في بيئة العمل فحسب، بل إن الأمر مرتبط بطبيعة الأدوار بين العمل والأسرة وبين العائلة والعمل، فالعلاقة متبادلة بين الدورين المذكورين والتأثير واضح لكل منهما على الآخر سواء كان سلباً أو إيجاباً.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

### رابعاً: نظرية حماية المصادر

يفترض نموذج حماية المصادر (Conservation Of Resources) (COR) تعرض العاملين للإجهاد عندما يواجهون تهديدات متتالية من خطر فقدان المصدر ، أو خسارة فعلية للمصدر، أو عدم كفاية العائد على الاستثمار في المصادر الإضافية (Janssen et al,2010:789). ويشخص (Hobfoll,2001:339) المصادر بأنها (أشياء وخصائص شخصية، وظروف، والطاقات والتي تعد ذات قيمة بحد ذاتها)، والمصدر إما أن يكون نتيجة بحد ذاته (مثل موقف أو مكانة في موقع العمل)، أو إنه يمثل وسائل للوصول إلى تلك النتيجة (مثل عنوان وظيفي معين ، أو مردودات مالية معينة)، وعندما يحاول الفرد اكتساب مصادر يُواجه بالمتطلبات البيئية التي تتضمن أطراف ضاغطة، مثل صراع (الأسرة - العمل)، والخلافات الشخصية، ومواجهة الظلم. وبغية مواجهة هذه المتطلبات يتطلب الأمر من العاملين تخصيص جزء من مواردهم لهذا السبب، وكذلك الحال بالنسبة لمتطلبات العمل، فإن الأمر يستلزم أيضاً موارد في حال نفاذ الموجودات، وهكذا فإن التحمل يكون أكثر صعوبة، ومن ثم قد يلجأ العاملون إلى البحث عن استغاثة عبر الانسحاب، أو تفادي مسببات نفاذ المصادر. فلكل إنسان مجموعة من الحاجات ، وعندما ينتقل من مستوى إلى آخر قد يكون المستوى القديم وسيلة للوصول إلى المستوى الجديد ، وعليه فإن موقع العمل يمكن أن يكون وسيلة للوصول إلى شيء آخر أو مستوى أعلى من حالات الإشباع للحاجات ، لذلك يعد التفكير بأسلوب السبب والنتيجة لاشباع الحاجات مفهوم نسبي ديناميكي.

واستخدمت نظرية حماية المصادر لاختبار تأثير الإجهاد والإعياء المحتمل في دراسات (العمل- الأسرة). وفي دراسات فشل الباعين، توّشر النظرية أن خسارة أو فقدان المصدر، قد تكون مكوّن رئيس للإجهاد، فضلاً عن إن توقع الإجهاد يكون نتيجة لخسارة المصدر، وأشارت النظرية إلى إمكانية استعمال المصادر المكتسبة لتعويض المصادر المفقودة في السابق (Hamawi et al,2011:5). وبالاستناد إلى نظرية حماية المصادر، فإن الناس لديهم ميل للحصول على المصادر، والاحتفاظ بها وإدامتها، ولذلك يتعرض الأفراد للإجهاد النفسي في حالة مواجهة التهديد لخسارة تلك المصادر، سواء كانت الخسارة فعلية، أو حدوث فشل في تحقيق المكاسب عند استثمار المصادر ذاتها (Wu & Hu,2009:149).

وبناءً على ذلك أشار (Peng et al,2010:778) إلى اقتراح نموذج الرقابة على متطلبات العمل من خلال الجمع بين المتطلبات العالية للعمل والرقابة المنخفضة التي تؤدي إلى مستويات عالية من إجهاد الفرد، وقد أضاف نموذج الدعم والرقابة على متطلبات العمل دعماً اجتماعياً بوصفه حاجز تجاه التأثير السلبي للمتطلبات على الإجهاد، وقد استعمل نموذج (الموارد- متطلبات العمل) المفهوم الموسع لـ (مصادر العمل) لتمثيل الرقابة والدعم والعوامل الممكنة الأخرى، والتي من شأنها أن تساعد العاملين في معالجة متطلبات العمل ليكون ذلك بمثابة حاجز أمام التأثير السلبي لتأثير تلك المتطلبات.

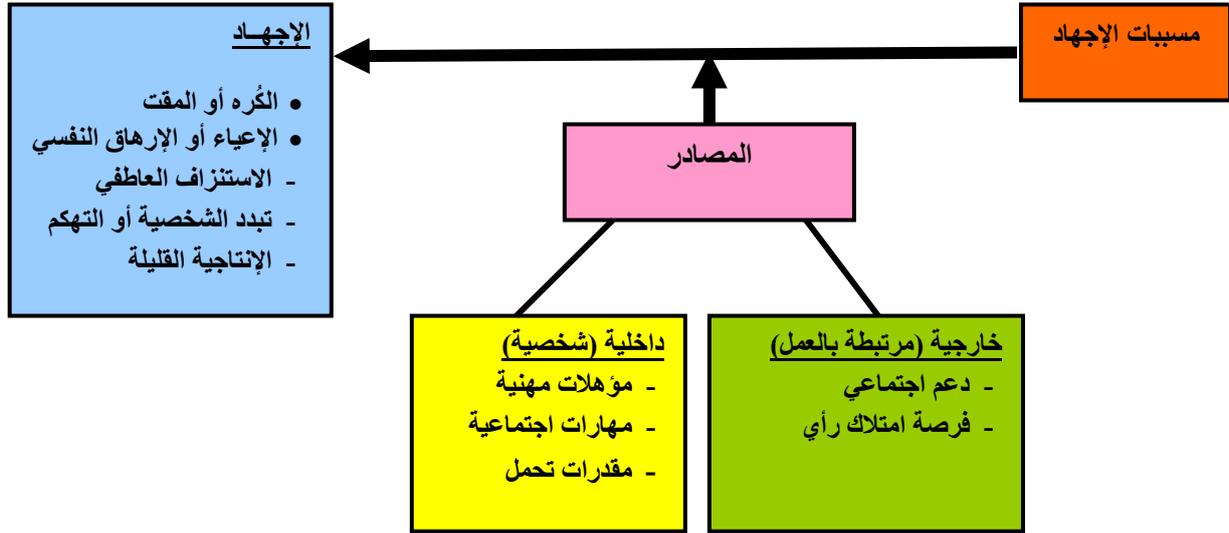
لقد تم تمييز ثلاثة أنواع من مصادر الإجهاد وهي: (Biaggi et al,2003:340)

١. النوع الأول يكون على المستوى العام كما هي الحال في المشكلات التي تؤثر في العلاقة بين العمل والمجالات الأخرى للحياة (مثل الإدراك غير الكافي لعمل الفرد والسمعة السيئة وظروف عمل تتعارض مع الحياة العائلية).
٢. النوع الثاني على مستوى المنظمة، وهو يشتمل على عوامل داخل المنظمة (مثل فرص سيئة للترقية وسياسة معلومات سيئة وصراع اجتماعي مع زملاء العمل أو الرؤساء).
٣. النوع الثالث على مستوى المهمة، وهو يشمل كل ما يرتبط بالمهمة والمحددات التنظيمية التي تعيق أداء الفرد (مثل ضغط الوقت والتنظيم السيئ للعمل والتوقعات المستمرة).

ويضيف الباحثون إن درجة الإجهاد التي يعاني منها الفرد لا تتأثر بشدة مصادر الإجهاد فقط، وإنما تتأثر أيضاً بمدى توافر المصادر، ومن أكثر المصادر أهمية في مواقف العمل هي: المصادر الخارجية المتمثلة بالدعم الاجتماعي وفرصة امتلاك الرأي، وأما المصادر الداخلية (الشخصية)، فهي المؤهلات المهنية، والمهارات الاجتماعية، والقدرة على حل المشكلات.



ويقدم الشكل (٤) أنموذج مبسط لتأثيرات مصادر الإجهاد.



شكل (٤)

نموذج مبسط لتأثيرات مصادر الإجهاد

**Source:** Biaggi, P., Peter, S. & Ulich, E. (2003), "Stressors, Emotional exhaustion and aversion to patient in residents and chief residents: What can be done?", Swiss Med Wkly, (133), p.340.

يتضح أن المضامين الفكرية لنظرية حماية المصادر كانت منبثقة من تأثيرات الإجهاد الناتج عن صراع الدور بين العمل والأسرة، وبين الأسرة والعمل، وما يفرزه هذا الصراع من تناقض في العواطف الذي تكون نتيجته الإجهاد العاطفي للعاملين، وبالاستناد إلى هذه النظرية فإن العاملين يمتلكون مصادر ذات قيمة، إذ تقدم هذه النظرية أفكاراً ناضجة بشأن الصراع المذكور تمثلت في طروحات تسعف العاملين في الحفاظ على مصادرهم لمقابلة المتطلبات البيئية الداخلية، أي المرتبطة بالشخص ذاته، والخارجية التي ترتبط بما يحيط به من مؤثرات، وهي بذلك تذهب لأبعد من متطلبات موقع العمل، والتي يواجهها الأفراد بغية تحقيق التوازن بين ما يحصل عليه الأفراد من مصادر، وما يفقده منها.

#### خامساً: الإرهاق النفسي

تُنسب البدايات المبكرة لدراسة الإرهاق النفسي Burnout إلى عالم النفس الأمريكي (Freudenberger)، وذلك في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، ويشير (البتال، ٢٠٠٠: ٢٢) إلى إن ذلك تم على أثر دراسته التجريبية الخاصة على بعض المتطوعين بإحدى العيادات المجانية بمدينة نيويورك. ويؤكد (محمود، ٢٠٠٥: ٢٠٩) إن تعريف (Freudenberger) الأول للإرهاق النفسي لم يكن شاملاً، ولكنه حمل معاني مرادفة للمصطلح الوارد في القاموس، وكان مفاده (إفراط الفرد في استخدام طاقاته، وذلك لتلبية متطلبات العمل الزائد عن قدرته). وأما بالنسبة لاختصاصية علم النفس الاجتماعي (Maslach) أستاذة علم النفس في جامعة بيركلي-كاليفورنيا، فيشير (البتال، ٢٠٠٠: ٢٣) إلى أنها أضافت شهرة أكثر للمصطلح من خلال الدراسات التي أجرتها مع آخرين بجامعة بيركلي في الثمانينيات من القرن الماضي.

**التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات  
(تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)**

ونحن نتفق مع هذا القول إذ لا يكاد يخلو أي مصدر بشأن الموضوع من اسم العالممة المذكورة، إذ يستأنس ويسترشد معظم الباحثين بطروحاتها الرائعة عن الموضوع، ونعتقد إن هذا كان سبباً رئيساً في قلة الإسهامات الحديثة بشأن الموضوع، حتى بات ذكر موضوع الإرهاق النفسي والاستنزاف العاطفي يقترن باسم (Maslach).

تظهر متلازمة الإرهاق النفسي بوصفه نوعاً مميزاً من الإجهاد الناتج عن ظروف العمل، والذي يسبب التعب النفسي، ويمكن أن تتمثل ظروف العمل بالأطراف الضاغطة المسببة للكثير من النتائج التي تتجسد تداعياتها في الجوانب الفسيولوجية والنفسية، ومن ثم اتضاح تأثيراتها في سلوك العاملين، ويقترن مصطلح (متلازمة Syndrome) مع الإرهاق النفسي، وذلك لأنه يمثل مظلة تنضوي تحتها ثلاثة مفاهيم متلازمة مع بعضها وهي، الاستنزاف العاطفي، وتبدد الشخصية (أو التهكم)، والأداء الضعيف.

يشير (Zopiatis & Orphanides,2009:391) إلى أن البحوث التجريبية بشأن الإرهاق النفسي بدأت بالظهور في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وذلك استجابة للآثار المتنوعة لطيف واسع من المهن، وفي مراحلها المبكرة كان الإرهاق النفسي يعد شكلاً مفرطاً من الإجهاد، ومن ثم تعبيراً للدلالة على الاستنزاف الجسدي والذهني الناجم عن ظروف العمل. وخلال الثمانينيات وردت بصده الكثير من التعاريف.

ويؤكد (عسكر، ٢٠٠٥: ١٠٢) بأنه يكاد يتفق معظم الباحثون على أن مفهوم الإرهاق النفسي يشير إلى الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي، نتيجة للتعرض المستمر للضغوط العالية، ويتمثل الإرهاق النفسي في مجموعة من الظواهر السلبية منها التعب، والإعياء، والشعور بالعجز، وفقدان الاهتمام بالآخرين، وفقدان الاهتمام بالعمل، والسخرية من الآخرين، والكآبة، والشك في قيمة الحياة، والعلاقات الاجتماعية، والسلبية في مفهوم الذات.

ولقد وردت الكثير من التعريفات للإرهاق النفسي، والجدول (١) يبين بعضاً منها

جدول (١) تعريفات الإرهاق النفسي الواردة للمدة (١٩٨١-٢٠٠٨)

مصدر التعريف	مضمون التعريف
Maslach & Jackson,1981:99	متلازمة من الاستنزاف العاطفي، والتهكم الذي يحدث بشكل متكرر بين الأفراد العاملين لتأدية عمل مشترك نوعاً ما.
Gaines & Jermier,1983:568	إعياء وتهكم أو تبدل عاطفي لدى الفرد نتيجة لاستجابته للإجهاد في العمل.
Jackson et al,1986:630	حالة من الاستنزاف العاطفي تحدث بسبب الطلبات العاطفية والنفسية المفرطة.
Pines & Aronson,1988:9	النتيجة النهائية للحالة التي يدفع فيها العاملون بشكل عالٍ لفقدان روحهم المعنوية.
Lee & Ashforth,1990:743	متلازمة الاستنزاف العاطفي، وتبدد الشخصية، والشعور بالأداء الشخصي الضعيف.
Cordes & Dougherty,1993:622	نوع من إجهاد العمل الذي ينتج عنه نمط من الاستنزاف العاطفي، والتهكم، والانجاز الشخصي المنخفض، بسبب تنوع ضغوط العمل، ومن أهمها الضغوط ذات الطبيعة الشخصية.
Maslach et al,1996:20	حالة من الاستنزاف يسخر فيها الفرد من قيمة وظيفته شخص آخر ويشك في قدرته على الأداء.
Maslach et al,2001:397	استجابة مطولة للمسيبات المزمنة للضغوط العاطفية والشخصية في العمل، ويحدد بثلاثة أبعاد هي: الاستنزاف، والتهكم، وعدم الفاعلية.
McShane & Glinow,2005:218	عملية استنزاف عاطفي وتهكم، وكفاءة منخفضة (مشاعر منخفضة نحو الانجاز الشخصي ناتجة عن التعرض المطول للإجهاد).
Greenberg & Baron,2008:191	متلازمة الاستنزاف العاطفي والعقلي المقرونة بمشاعر انخفاض احترام الذات، أو انخفاض الكفاءة الذاتية الناجمة عن التعرض المطول والحاد للإجهاد، وردود الأفعال المرهقة التي تلي ذلك.

المصدر: من إعداد الباحثين

**التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات  
(تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)**

ويلاحظ من التعاريف المبينة في الجدول (١) إن معظمها ينبثق من حقيقة إن العاملين الذين يواجهون مستويات عالية من المتطلبات العاطفية يفتقدون فيما بعد القدرة على تلبية تلك المتطلبات، وإن معظم التعاريف تستند إلى ركيزة أساسية في بنائها، وهي الاستنزاف العاطفي، وهذا يمثل إجمالاً بأن الاستنزاف العاطفي هو البعد الجوهري للإرهاق النفسي، وكان هذا أحد المبررات الذي دعا للخوض في موضوع الإرهاق النفسي بنوع من التفصيل، وتتفق معظم التعاريف ضمناً باتجاهين لمسبباته هما عوامل مرتبطة بالعمل، وأخرى مرتبطة بالشخصية.

تأسيساً على ما ذكر يعد الإرهاق النفسي عملية متسلسلة تشمل على ثلاثة أبعاد رئيسة هي: الاستنزاف العاطفي، وتبدد الشخصية (التهكم)، وانخفاض الانجاز الشخصي، ويوضح الشكل (٥) نموذج عملية الإرهاق النفسي.



**الإرهاق النفسي**

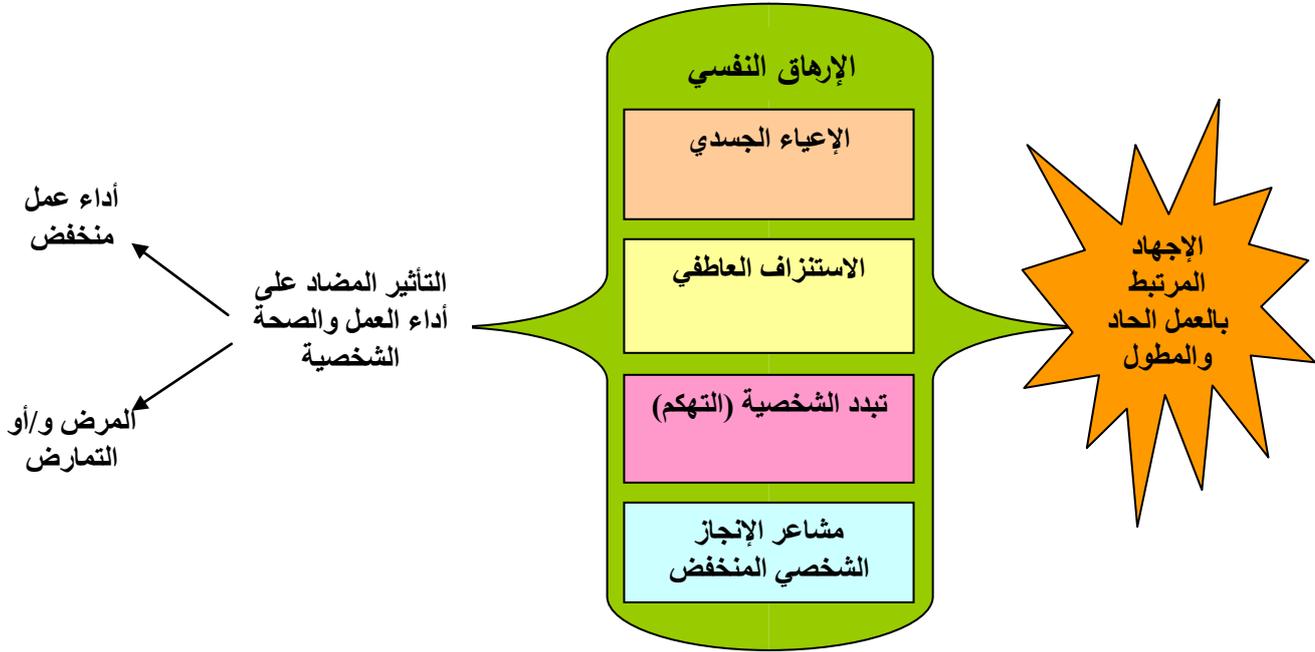
شكل (٥)

نموذج عملية الإرهاق النفسي

**Source:** Gaines, J. & Jermier, J. M.(1983), "Emotional exhaustion in a high stress organization", Academy of Management Journal 1983, Vol. 26. No. 4., pp.568.

- أما (Greenberg & Baron,2008:191) فقد قدما رؤية أوسع بشأن الإرهاق النفسي، إذ قاما بإضافة بعد الإعياء الجسدي للإرهاق النفسي، وكما يأتي:
١. الإعياء الجسدي: لضحايا الإرهاق النفسي طاقة قليلة ويشعرون بالتعب، والصداع الحاد، ويذكرون الكثير من أعراض الإجهاد.
  ٢. الاستنزاف العاطفي: الكآبة، ومشاعر العجز، وشعور الفرد بالوقوع في شرك وظيفته هي كل جزء من الإرهاق النفسي.
  ٣. تبدد الشخصية (أو التهكم): إذ إن الذين يعانون من الإرهاق النفسي غالباً ما يظهرون نمط من استنفاد المواقف يعرف بـ (تبدد الشخصية)، ويسمى أحياناً بـ (التهكم)، ويصبح أولئك الأفراد ساخرين من الآخرين، ويتعاملون مع الناس بوصفهم أشياء وليسوا أناس ويعقدون المواقف السلبية تجاههم، فضلاً عن ميلهم للانتقاص من أنفسهم ووظائفهم، ومنظمتهم وحياتهم بشكل عام، ويميلون للنظر إلى العالم من خلال عدسات داكنة بدلاً من النظر بعدسات وردية. وهذا يتوافق مع طروحات (Maslach & Leiter,1997:18) بأن التهكم هو موقف نائي وبارد تجاه الوظيفة والأفراد في العمل.
  ٤. الانجاز الشخصي المنخفض: الذين يعانون من الإرهاق النفسي تتناهم مشاعر عدم القدرة على الأداء بشكل أكبر، وغالباً ما يعتقدون أنهم غير قادرين على تحقيق النجاح.

والشكل (٦) يوضح نموذج الإرهاق النفسي الذي قدمه (Greenberg & Baron) عام ٢٠٠٨



شكل (٦)

الإرهاق النفسي: ومكوناته الأربعة

**Source:** Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008), "Behavior in organizations", 9<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall: Pearson education international, New Jersey, p.192

وهكذا يتضح إنه من الصعوبة بمكان الفصل بين الإرهاق النفسي والاستنزاف العاطفي ، خصوصاً في تناول الجوانب المفاهيمية والأطر الفلسفية، لأن الاستنزاف العاطفي ظهر أصلاً في نموذج الإرهاق النفسي، وكما ذكرنا سابقاً إن الإرهاق النفسي هو المظلة التي تمتد لتغطي الأبعاد الأخرى، ومن ضمنها الاستنزاف العاطفي. وعليه، فإن أي تهديد تتعرض له المظلة يمتد إلى بقية الأبعاد، وأولها الاستنزاف العاطفي كونه المكون الرئيس في تلك المظلة، فضلاً عن المساحات الفكرية المشتركة التي يفرزها الحديث عن الموضوعين، فعندما يتم التحدث عن موضوع الإرهاق يلاحظ في كثير من جوانبه انه تجسيد لموضوع الاستنزاف العاطفي، وهكذا الحال بالنسبة للأبعاد الأخرى، وبذلك لا يمكن تناول مفهوم الاستنزاف العاطفي بمعزل عن مفهوم الإرهاق النفسي. وعليه، وبعد هذا العرض الأولي للموضوعات ذات الصلة الوثيقة بالاستنزاف العاطفي ستكون الانتقال القادمة خطوة لتسليط الضوء على موضوع الاستنزاف العاطفي بشكل خاص.

## سادساً: الاستنزاف العاطفي

يعد الاستنزاف العاطفي Emotional Exhaustion المحور الأساس للكثير من البحوث ولعقود من الزمن، ولاسيما في منظمات الخدمة الاجتماعية والمنظمات الانسانية، وعلى الرغم من إظهار العلماء، وعلى الدوام الأخطار المادية والعاطفية للإرهاق النفسي على الأفراد، إلا إن البحوث المتزايدة ركزت اهتمامها على النتائج التنظيمية للاستنزاف العاطفي، وربطها بجوانب تنظيمية كثيرة، مثل مستوى الأداء، ودوران العمل، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وغيرها من الجوانب التنظيمية الأخرى (Aarons et al,2009:955).

قدمت نظرية الإرهاق النفسي أسبقية للاستنزاف العاطفي في صياغاتها الفكرية، والاستنزاف العاطفي حالة مزمنة من نضوب العواطف أو الإجهاد النفسي الناتج عن التعرض المتكرر لضغوط العمل، والذي يرتبط بأعراض متزامنة أو ناتجة عن القلق، والتعب، والشكاوى النفسية والبدنية، والكآبة المرتبطة في العمل. والاستنزاف العاطفي حالة وجود لها ميل عميق لكيفية استجابة الفرد للطلبات والقيود البيئية ذات الصلة، وعندما يستنزف الفرد عاطفياً سيعاني كثيراً في أدائه المرتبط بالعمل (Baba et al,2009:25).

ويؤكد (Marin & Ramirez,2005:97) إن متلازمة الإرهاق النفسي تعد من بين ردود الأفعال النفسية التي تحدث نتيجة للتعرض المستمر لإجهاد العمل، والتي يمكن تمييزها بإيجاد الفرد نفسه مرهقاً ذهنياً، وامتلاكه ميولاً سلبية تجاه الناس الذين يوجه لهم عمله بشكل مباشر، فضلاً عن امتلاك مهنة فاشلة، وهي عملية تبدأ بعد معاناة مستمرة تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي، وبعد ذلك يتسبب الأمر في التهكم العاطفي، والتي تتمثل في تقديم الخدمات على نحو آلي كما هي الحال في معالجة المرضى، أو يصبح الأفراد أقل وأقل اندفاعاً في إنجاز أهدافهم، مع تزايد مشاعر العجز، فضلاً عن انخفاض نموهم الشخصي. ويدعم هذا التوجه (Shepherd et al,2010:73) الذي يصف الاستنزاف العاطفي بأنه طغيان عاطفي (وأحياناً جسدي أيضاً) لمجموعة هائلة من المهام، ومن خلال الاتصال مع الآخرين.

يُميز مصطلح الاستنزاف العاطفي بأنه نقص في الطاقة والشعور بأن المصادر العاطفية للفرد مستهلكة، وأن المصادر العاطفية المكرسة للعمل منخفضة، وهذا الأمر من شأنه أن يؤدي إلى توتر العاملين وشعورهم بالإحباط فيما يتعلق بتحمل المهام الوظيفية، وفقدانهم التدريجي للإحساس بالمسؤولية تجاه العمل، ومن ثم فإن العاملين الذين يشعرون بالاستنزاف العاطفي يؤثران بشكل عكسي على المخرجات التنظيمية، فضلاً عن التأثيرات على المستوى الشخصي، مثل اللجوء إلى الإدمان على الكحول، وحالة التدخين المفرط، والمرض الجسدي والذهني، فضلاً عن اضطراب في الحياة العائلية والاجتماعية (Li et al,2010:944).

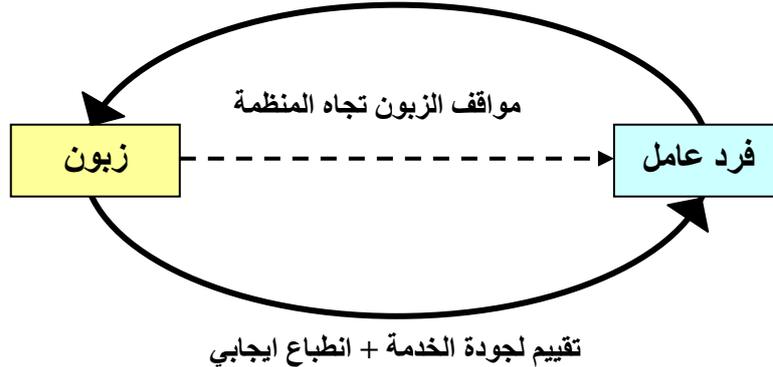
يشير (Atkinson,2005:1) إلى أنه من النادر أن لا تقرأ شيء في صحيفة كل أسبوعين على الأقل عن بعض المشاهير الذين يدخلون المستشفيات بسبب الاستنزاف، وعلى الرغم من ذلك فإن مراجعة المصادر الطبية المعيارية لا تكشف عن مرض يدعى الاستنزاف. فالحالة بشكل عام هي عدد من الأعراض التي لم تصنفها الأدبيات الطبية. ويسترسل (Atkinson) مؤكداً أنه بسبب ساعات العمل الهائلة، والقرارات عالية المستوى، وطبيعة الضغوطات في بيئة العمل، فإن الأفراد يكونوا عرضة للاستنزاف العاطفي، وهو أحد المكونات الثلاثة للإرهاق، وهي التهكم الذي يعبر عن الإحساس بالانفصال عن الناس الآخرين، والحاجة للابتعاد عنهم، والثاني يرتبط بالخوف من الفشل، مع مشاعر قليلة بشأن الإنجاز. والثالث هو الاستنزاف العاطفي، وهو العنصر الأكثر وضوحاً (والأكثر دراسة) للإرهاق، والذي يشعر من خلاله الفرد أنه مستنزف بالكامل، إما بسبب متطلبات العمل، أو متطلبات الآخرين، أو بكليهما، وهكذا ينتهي الفرد إلى فقدان السيطرة على عواطفه، وأشرت أربعة تصنيفات من أعراض الاستنزاف العاطفي، الأعراض الجسدية، المتمثلة بقلّة الطاقة، ومشاكل معوية، والسرعة في التنفس، والأعراض العاطفية، ومنها الحزن، والسلبية، والقلق المتزايد، والأعراض العقلية، وتتضمن نقص في الإبداع، انخفاض القدرة على التركيز، والأعراض الاجتماعية، وتشتمل على سرعة الغضب، ولوم الآخرين.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

من الضروري هنا التوقف عند فكرة (Mrtinez-Inigo et al,2007:31) الذين أشاروا إلى أن تعريف العواطف كونها ظاهرة علانقية يعني حمل ونقل المعلومات بشأن نوايا أو مقاصد المشاركين وتقديم تقييم للعلاقات الاجتماعية. فعلى سبيل المثال عندما تسلم الخدمات، فإن التعبير العاطفي للعاملين يعد أحد المتغيرات التي تشكل تقييم الزبون للتفاعل الاجتماعي، وقد لوحظ إن رد فعل الزبائن تجاه عرض عاطفة ايجابية من لدن العامل ترتبط ايجابياً مع كلاً من التأثير الإيجابي للزبون وتقييمهم لجودة الخدمة، ووجدت العلاقة الايجابية المماثلة بين عرض العامل للعواطف الايجابية، ومواقف الزبون الايجابية تجاه المنظمة. ويتضح في سياق مناقشة هذه الفكرة في هذه العملية التفاعلية أنها تتسم بالحركية بين الفرد مقدم الخدمة والزبون، وإن الزبون يقيم هذه التفاعل الاجتماعي عبر تقييمه لجودة الخدمة المستلمة، فإذا كانت تلبي متطلباته، فإن تقييمه يكون مقروناً بانطباع ايجابي، فضلاً عن إن جودة الخدمة بالنسبة للزبون ينبغي أن تكون مقرونة بتعابير عاطفية ملبية لطموح الزبون، فإذا تحقق ذلك فسوف يتبنى الزبون مواقف ايجابية تجاه المنظمة ككل.

ومن ناحية أخرى فإن هذا الأمر، يثقل كاهل العامل ولا سيما وأنه يمتلك تصوراً عن هذه الدورة الحركية في العلاقات التفاعلية بين الطرفين، وهذا ما يشدد الضغط عليه، ومع استمرار الحركية في التفاعل المذكور، وتعدد الزبائن والمهام، وتوافر ظروف أخرى قد يستنزف الفرد مخزونه العاطفي. ويظهر الاستنزاف العاطفي في واحد من مسارات الدورات المتكررة، وحينها سيشكل ذلك عتبة قطع يترتب عليها تقييم مغاير من قبل الزبون مصحوباً بانطباع سلبي، فضلاً عن موقف معاكس تماماً عما كان عليه تجاه المنظمة. وهذا ما تتوافق نتاجه مع بعض الآراء التي طرحها الباحثون، والتي مفادها إن الاستنزاف العاطفي يؤدي إلى تأثيرات سلبية على المنظمة. وكما في الشكل (٧)

### خدمة + تعبير عاطفي



تقييم لجودة الخدمة + انطباع ايجابي

شكل (٧)

التفاعل الاجتماعي في ظل الاستنزاف العاطفي

المصدر: إعداد الباحثين

والحقيقة إن ما يسعف الموقف الناتج عن الدورة الحركية المذكورة هي الشخصية الاستباقية التي ينبغي أن يمتلكها العامل ليتعامل مع المتغيرات البيئية بشكل نشيط والتأثير فيها قدر الإمكان، والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يمكن لمثل هذا الارتباط والذي تحت مناقشته في عملية التفاعل السابقة أن ينشط الفرد عند تعرضه للاستنزاف العاطفي؟

وبغية الإجابة عن التساؤل يشير (Baba et al,2009:25) إلى ميل الأفراد الاستباقيين لتطوير أفضل استراتيجيات التحمل من أجل التعامل مع حلقات الإرهاق. وبالنتيجة، فإن المستويات العالية للاستنزاف العاطفي تكون أكثر ضرراً عندما يكون أولئك الأفراد أقل استباقية، وعندما يُستنزف الفرد عاطفياً، فستتأثر العلاقة بين الشخصية الاستباقية وأداء الفرد بطريقة ما، بحيث يواجه الأفراد الأقل استباقية صعوبات في المحافظة على مستوى كافٍ من الأداء.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

ولذلك وبغية الاهتمام بالاختلافات الفردية وكيفية تأثيرها في السلوك التنظيمي، ركز الباحثون على الشخصية الاستباقية، والتي ينظر إليها بوصفها نزعة للارتباط بالعمل من قبل الفرد والتأثير في بيئته، وبالتوافق مع المنظور التفاعلي، فإن الفرد ذا الشخصية الاستباقية ينشغل بالبيئة بطريقة تسمح له بأعلى مستويات أداء، وهذا الأمر يتيح له حافزاً لممارسة السيطرة على عمله، ومن ثم تنشيط ما يشار إليه بـ (استراتيجية حماية الأداء).

ويشدد (Hamawi et al,2011:6) على دور الاستنزاف العاطفي في حقل المبيعات ويشير إليه بأنه أحد الأبعاد الثلاثة للإرهاق، وهو الموجه الجوهرى لهيكلة، وإن المتطلبات النفسية والعاطفية المفرطة على رجال البيع يؤدي إلى الاستنزاف العاطفي، والذي يكون متكرر الحدوث في مهنة المبيعات، ويميل رجال البيع الذين يعانون من الاستنزاف العاطفي إلى إلقاء اللوم على منظماتهم، ويكونوا أقل انفتاحاً وأكثر لامبالاة، ويكونوا أكثر استياءً في وظائفهم، وربما يتركونها فيما بعد. وهذا يعني أن الأفراد المسترفين مدركين لهذه العملية.

لذلك حدد (Maslach et al,2001:403) إن الاستنزاف العاطفي هو ليس شيئاً يواجهه الفرد ببساطة، بل يدفعه لإبعاد نفسه عاطفياً عن العمل وإدراك منه بذلك. ويدعم (Gaines & Jermier,1983:567) ذلك بالقول إن الاستنزاف العاطفي نوع مزمن وعاطفي جداً من الإجهاد المرتبط بالعمل، وينتج في جزء منه عن الخصائص الشخصية للعامل، والبيئة الشخصية، والعمل ذاته، إلا إن كل ذلك يتأثر بشكل كبير بالسياق الإداري والممارسات الإدارية.

ولقد أثار الباحثون قضية مهمة جداً تتعلق بالاختلافات في العروض العاطفية للعاملين ومدى تأثيرها في تقييم الزبائن في عملية التفاعل، وكم هو مقدار استجابة هؤلاء الزبائن، وهل إن تقييم العاملين لاستجابة زبائنهم يؤثر في تقييمهم وأحوالهم؟ وهنا يشير (Mrtinez-Inigo et al,2007:31) إلى إن إظهار العواطف الملانمة، قد لا يضمن استجابة إيجابية من الزبائن، وذلك لأن الأفراد قادرين على التمييز الدقيق والمنصف بين إظهار الشعور الحقيقي والشعور المزيف، فالزبائن يتوقعون اهتمام صادق بحاجاتهم، لذلك تعد الأصالة العامل الرئيس لتقييم العرض العاطفي للعاملين، وقد ظهر على إن العروض العاطفية الأصيلة من قبل العاملين ستعمل على تحسين إدراك الزبون للودية والرضا، ومن المفترض أن يؤدي ذلك إلى استجابة أكبر من قبل الزبائن.

سابعاً: الطبيعة التفاعلية بين الاستنزاف العاطفي والتوجهات الشعورية والنفسية والاجتماعية أشار (Marin & Ramirez,2005:97) إلى إن الدراسات التي أجريت على ملاك التمريض في المستشفيات أظهرت أن طلبات العمل الوظيفية يمكن أن تزيد من جهد العمل أو تكتسح مصادر التحمل الشخصي، ومن ثم تطلق العنان لردود الأفعال الجسدية والعاطفية والاجتماعية، ويمكن أن تكون طبيعة طلبات العمل جسدية (مثل تحمل العمل الزائد)، أو عاطفية (الاتصال المستمر بالمعاناة والموت)، أو اجتماعية مع مشكلات التفاعل مع زملاء العمل.

وتأسيساً على ذلك جاءت هذه الفقرة تهدف إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقات التفاعلية والفلسفية التي تربط بين المضامين الفكرية للاستنزاف العاطفي وبقيّة الاتجاهات الأخرى التي وردت في هذا البحث، وهي: العمل العاطفي، والتعاطف، وصراع الدور، ونظرية حماية المصادر، والإرهاق النفسي، وكما يأتي:

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

### ١. الاستنزاف العاطفي / العمل العاطفي

في دراسة وجد أن المطالب العاطفية لحجب المشاعر والعواطف من الظهور كانت سبباً رئيساً في الجهد الفسلجي القوي، وفي فكر العمل العاطفي بدت المطالب العاطفية تكون مرهقة في الأصل، وقد وجدت الدراسات الاختبارية إن العمل العاطفي مرتبط بشكل كبير بالاستنزاف العاطفي (Peng et al,2010:780). لذلك يشير (Li et al,2010:944) إلى إن العمل العاطفي تركيب معقد ذو شبكة متميزة ذات تركيبات مترابطة تتضمن التعبير عن العواطف والمبالغة فيها، أو إخمادها وتزييفها، وعندما يقوم العاملون بتغيير تعبيرهم العاطفية الخارجية، لكنهم لا يحاولون الإحساس بالعواطف التي يعرضونها، فإنهم بذلك يمارسون التمثيل السطحي للعواطف، وعلى النقيض من ذلك إذا حاولوا بشكل فعلي الإحساس بعواطفهم التي يظهرونها، فإنهم بذلك يمارسون التمثيل العميق لتلك العواطف.

وفي هذا الصدد أكد (Mrtinez-Inigo et al,2007:33) أن الدراسات التجريبية بينت أن التمثيل السطحي والعميق يرتبطان إيجابياً مع الاستنزاف العاطفي، مع الإشارة إلى أن التمثيل السطحي أظهر ارتباط أقوى، فيما وجدت دراسات أخرى إن التمثيل العميق لا يرتبط مع الاستنزاف العاطفي. وهنا يمكن القول أن التمثيل السطحي يرتبط بشكل إيجابي مع الاستنزاف العاطفي، وذلك لأنه استراتيجية واعية ومسيطر عليها، لذلك فإن هذا التمثيل يستلزم مستويات أعلى من الجهد، ولأنه يعرض عواطف غير أصلية فإنه سيثير استجابات أكثر سلبية من لدن الزبائن. أما بالنسبة للتمثيل العميق فكما يصفه (Grandey,2003:89) بأنه يقود إلى أن يكون دور الوظيفة بالنسبة للفرد داخلياً، ولذلك فإنه يخفض التنافر بين الشعور والعواطف المعروضة من قبل الشخص.

لقد أوضح (Bozionelos & Kiamou,2008:1110)، أنه ربما يسهم التمثيل السطحي للعواطف بقوة في الاستنزاف العاطفي، إذا كان دور الفرد يتطلب عرض متكرر للعواطف المعروضة، أو عرض كثافة عالية في العواطف الظاهرة، أو عرض عدد كبير من العواطف المختلفة، وهذا سيعني مواجهة متكررة للتنافر العاطفي، وبشكل أكثر كثافة، وسيحتاج العامل إلى الانتقال من عرض عاطفة إلى عرض عاطفة أخرى على التوالي، وفي عدد أكبر من المناسبات. ويختلف الباحثان مع معظم الباحثين الآخرين في عرضهم للتمثيل العميق للعواطف ومدى تأثيرها في الاستنزاف العاطفي، إذ يشيران إلى إن مثل هذا التمثيل يمكن أن يفرض ضريبة عاطفية على الفرد إذا ما حاول الفرد أن يواجه بكثافة وشدة العواطف التي يحاول قبولها، فضلاً عن إنه إذا كانت هناك تشكيلة كبيرة من العواطف من الضروري أن يتم قبولها فإن الأمر يتطلب نشر المصادر بشكل أكبر وفي مناسبات متعددة على التوالي.

أما (Lewig & Dollard,2003:368)، فيشيران إلى هيكل مفاهيمي أكثر صرامة للعمل العاطفي، والذي يأخذ بنظر العناية كلاً من التنافر العاطفي، وتكرار مدة العرض العاطفي، وقدا ثلاثة نتائج يمكن أن ترتبط بالاستنزاف العاطفي، وهي:

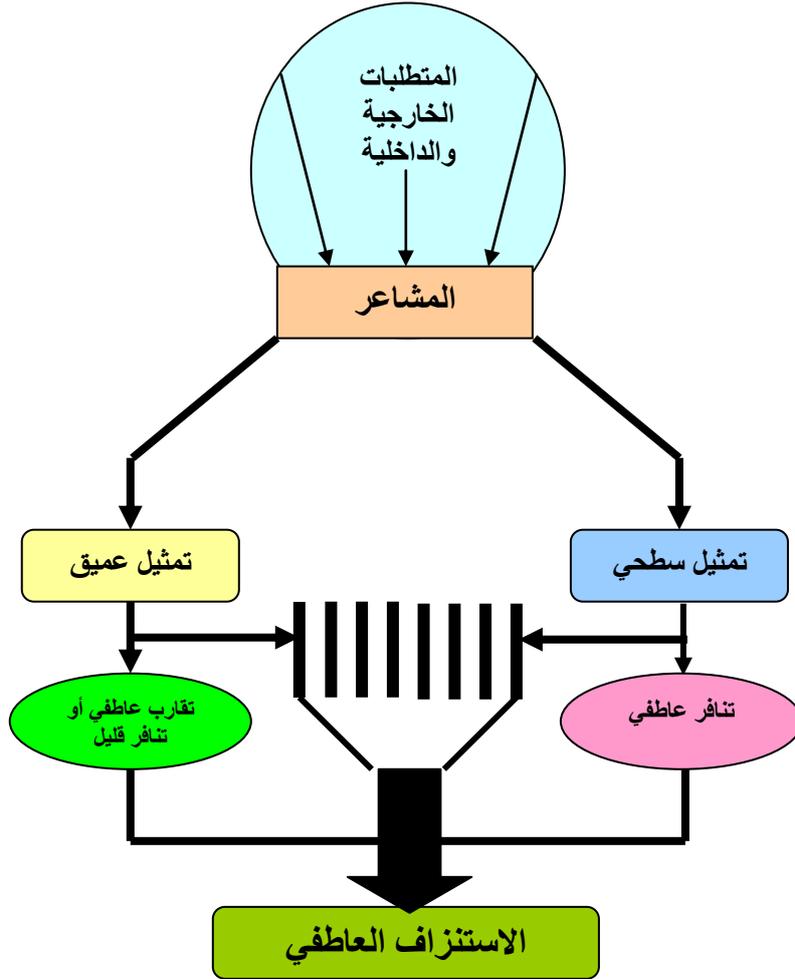
١. إن الاستنزاف العاطفي يكون متوقعاً من خلال التنافر العاطفي، استناداً إلى الدليل بأن التنافر العاطفي هو نوع من صراع الدور، وصراع الدور يبدو كونه أسبقية أولى للاستنزاف العاطفي.
٢. إن الرضا الوظيفي يسبب التنافر العاطفي، واستناداً إلى نظرية (ملانمة الفرد-البينة) التي تقترح أنه ليس كل العاملين سيجدون المتطلبات لإظهار الاستياء من العواطف المرغوبة تنظيمياً، وهكذا فإن العاملين الذين سيواجهون التنافر العاطفي سيواجهون مستويات قليلة من الرضا، ومن ثم تأثير ذلك الواضح في الاستنزاف العاطفي.
٣. إن أدوار العمل تتطلب عملاً عاطفياً لتحمل ضغوط متطلبات الدور، وهكذا، فإن التأكيد أكثر من اللازم على دور العمل من أجل استهلاك عالي للعمل العاطفي في تلبية المتطلبات العالية للعمل يمكن أن تزيد من الاستنزاف العاطفي.

تشير (Grandey,2003:89)، وهي أستاذة في جامعة بنسلفانيا، ولها إسهامات كثيرة في المجالات العالمية المعروفة في مجال السلوك التنظيمي، إلى إن تجربة التنافر العاطفي تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي الذي يمثل نضوب العواطف، فعندما يكون هناك تمثيل سطحي للعواطف يظهر التنافر العاطفي بين التعبير العاطفية الظاهرة، والمشاعر الداخلية (الحقيقية). وإن التنافر يرتبط مع الاستنزاف العاطفي، لذلك فإن التمثيل السطحي سيكون متوقعاً أن يرتبط بالاستنزاف العاطفي، وإن التمثيل العميق يقلل من التنافر العاطفي من خلال استقطاب العواطف بخط واحد مع التعبير، وهكذا، فإن علاقة التمثيل العميق مع الاستنزاف العاطفي ستكون أضعف من العلاقة بين التمثيل السطحي للعواطف مع الاستنزاف العاطفي.

واستناداً إلى كل ما ذكر يمكن القول، إن آلية عرض العواطف تؤثر في مستوى الاستنزاف العاطفي، فعندما تكون هناك حاجة إلى تكرار مرات عرض العواطف على المستوى السطحي، فضلاً عن طول مدة عرض تلك العواطف، فإن هذا الأمر سيتسبب في ظهور الاستنزاف العاطفي، وهذا يمكن أن يكون مدعاة

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

لظهور التناقض في العواطف، والذي سيتجسد فيما بعد بالتنافر العاطفي لدى الفرد العامل، إذ يبدأ العامل بالمعاناة ما بين العواطف الأصلية المترسخة في داخله، والتي يظهرها عبر التمثيل العميق، وبين متطلبات العمل التي تفرض عليه عرض عواطف يفتقد إليها بداخله، وهذا يعني أن العلاقة بين الاستنزاف العاطفي والعمل العاطفي عبر التمثيل العاطفي ستتحدد بمقدار الفجوة العاطفية التي تظهر بين التمثيل السطحي والتمثيل العميق للعواطف، إذ كلما اتسعت الفجوة بين النوعين من التمثيل العاطفي أتضح الظهور العالي للاستنزاف العاطفي. والشكل (٨) يجسد هذا التفسير.



شكل (٨)

الاستنزاف العاطفي والتعبير العاطفية

المصدر: إعداد الباحثان

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

### ٢. الاستنزاف العاطفي / تقمص الدور العاطفي

يعرف (Lazarus) تقمص الدور العاطفي بأنه مشاركة شخص آخر في عواطفه من خلال وضع نفسه في ظروف ذلك الفرد نفسياً، وبذلك فإن جوهر موضوع تقمص الدور العاطفي يتضمن المشاركة العاطفية مع شخص آخر، وتبعاً لذلك فإن الإجهاد العاطفي لدى أحد الشركاء ربما يؤدي إلى رد فعل تعاطفي من لدن الشريك الآخر، وهكذا سيزيد من حالة الإجهاد لدى الطرف المتلقي. ويدعم منظرو التعلم الاجتماعي مثل (Bandura) هذا التوجه، إذ بينوا أن انتقال العواطف يعد بمثابة معالجة واعية للمعلومات، حيث يتخيل الأفراد كيف سي شعرون في موقف شخص آخر، ومن ثم مشاركة ذلك الشخص في عواطفه وأحاسيسه. وهنا يظهر أماننا مصطلح آخر غاية في الأهمية، ويرتبط بشكل كبير مع الاستنزاف العاطفي، ألا وهو مصطلح العدوى العاطفية الذي يصفه (Wu & Hu,2009:150)، بأنه الدرجة التي تتأثر فيها مشاعر الفرد وعواطفه بالآخرين، واستناداً إلى عملية العدوى العاطفية، فإن الفرد العامل إذا رأى شخصاً آخر يعرض عاطفة معينة، فإنه يقلد بشكل آني تعابير تلك العاطفة مثل تعابير الوجه، والصوت، والحركة الخاصة بذلك الشخص. وهذه العدوى العاطفية يمكن أن تدفع الفرد لمواجهة عاطفة مشابهة لتلك التي يظهرها الشخص الأول، لذلك فإن الأفراد الذين يمرون بعملية عدوى عاطفية قد لا يعون هذه العملية في أغلب الأحيان. فالفرد ذو التأثير السهل والعالي بالعدوى العاطفية يتأثر بإرسال أو انتقال تلك العاطفة، ومن ثم تتأثر عواطفه بسهولة بعواطف الناس الآخرين، وهكذا، فإن سهولة التأثر العالي بالعدوى العاطفية قد تؤدي على الأرجح بأن يكون الفرد مصاباً بعواطف الناس الآخرين. فعلى سبيل المثال وفي سياق الإشراف السيئ عندما يكون سلوك المشرف عدائياً ومصحوب في أغلب الأحيان بعواطف سلبية، فإن العاملين المرؤوسين يتأثرون بسهولة عالية بالعدوى العاطفية، وإنهم على الأرجح سيقلدون تعابير الوجه السلبية للمشرف، وفي النهاية قد يظهرون عواطف سلبية متأثرين بالمشرف العدائني.

يتضح مما سبق إن الأفراد سريعي التأثير سيواجهون ضغطاً عاطفياً إضافياً كبيراً في عملية تقمص الدور العاطفي، إذ يكون الجهد العاطفي الإضافي نتيجة التعاطف سبباً في أعباء عاطفية أخرى يمكن أن تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي، والأمر يتوقف على مقدار وشدة تأثر العاملين في عملية تقمص الدور العاطفي، إذ يتجلى المستوى العالي من الاستنزاف العاطفي لدى الأفراد سريعي التأثير، بينما ينخفض لدى الأفراد الذين لا يتأثرون بسرعة، وهكذا، فإن عملية محاكاة عواطف الآخرين عبر عملية تقمص الدور العاطفي يمكن لها أن تكون مدعاة لظهور الاستنزاف العاطفي.

### ٣. الاستنزاف العاطفي / صراع الدور

ليس كل الإجهاد الذي يواجهه الأفراد ينشأ من موقع العمل، فقد يكون هذا الإجهاد ذا صلة بالبيت، لأن مسببات الضغط في البيت تواجه العاملين من وقت لآخر، وإذا حدث تعارض بين متطلبات البيت ومتطلبات العمل، فقد يحدث صراع (الأسرة-العمل)، الأمر الذي ينعكس سلباً في مستوى تحمّل العامل، ولا يقتصر تأثير العائلة والبيت عبر الضغوط اليومية على العامل، بل سيكون لنتائج صراع (العمل- الأسرة) تأثير كبير في الصحة الذهنية والنفسية للعامل (Willemsen et al,2009:292).

ويشير (Karatepe & Tekinkus,2006:177) إلى إن العاملين، ولاسيما في الخط الأمامي (Front Line) يدركون الصراع بين المسؤوليات المرتبطة بالعمل والالتزامات الاجتماعية أو العائلية التي قد تنهال عليهم بمسؤوليات إضافية كبيرة في العمل، ومستوى مرتفع من الاستنزاف العاطفي، وقد أثبتت إحدى الدراسات إن صراع (العمل- الأسرة) لرجال البيع يزيد من استنزافهم العاطفي، فيما أثبتت دراسة أخرى قام بها (Mauno & Kinnunen) زيادة الاستنزاف العاطفي للعاملين في فنلندا نتيجة لصراع (العمل- الأسرة). ويقدم الكاتبان (Wittmer & Martin,2010:610) مثلاً عن شعور العاملين بنظام وجبات العمل بمتطلبات عمل عالية، لأن الإجهاد الناتج عن الوقت المستنزف والطاقة المبذولة لساعات وأيام العمل (غير الاعتيادية) تضيف صعوبة في تحديد حاجاتهم الشخصية، كما هي حال النقص في قضاء وقت كاف مع العائلة، وهكذا سيواجه هؤلاء العاملون صراع (العمل- الأسرة) أكثر من غيرهم من العاملين في نظام ساعات العمل الاعتيادي، فضلاً عن احتمال تلقيهم دعماً أقل من قبل عوائلهم.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

ويؤيد هذا الرأي (Halbesleben,2009:116)، إذ يشدد على إن مصادر العاملين بنظام الوجبات مهددة بطرائق كثيرة، وإن الطلب على هذه المصادر يرتبط بحياة الأسرة والمهنة، والرضا العام عن الحياة، والذي يمكن أن يؤدي إلى الاستنزاف العاطفي، إذ أشار إلى دراسة أثبتت زيادة مستوى الاستنزاف العاطفي لدى الممرضات العاملات بنوبات عمل (١٢) ساعة، بينما أظهرت النتائج عرقلة أكبر في الحياة الاجتماعية والعائلية، لكنه لم يصل إلى مستوى الاستنزاف العاطفي، لمثيلاتهن من العاملات لمدة (٨) ساعات في نوبة العمل الواحدة.

وفي تأكيده على علاقة صراع الدور بالاستنزاف العاطفي، أشار (Deery et al,2002:474) إلى إن صراع الدور (وهو المدى الذي تكون فيه التوقعات غير متوافقة للانتقال للفرد) يصبح محددًا واسعاً للاستنزاف العاطفي. ويلخص (Karatepe,2010:836) العلاقة بين صراع الدور والاستنزاف العاطفي بقوله إن العمل يمكن أن يسهل حياة الأسرة، والأسرة أيضاً يمكن أن تسهل حياة العمل، وإن الاختبارات التي اشتملت عليها الأدبيات ذات الصلة أظهرت أن كلا الاتجاهين من الصراع (العمل- الأسرة) و(الأسرة- العمل) يكتشف من الإرهاق النفسي الذي يؤدي بدوره إلى الاستنزاف العاطفي. إذ يشير (Posig & Kickul,2004:377) إلى نتائج دراسات أثبتت وجود علاقة هامة مهمة بين صراع (العمل- الأسرة) والإجهاد، ومع الإرهاق النفسي.

يستخلص مما سبق، أن هناك علاقة وثيقة بين صراع الأدوار (العمل-العائلة)، وبالعكس ومستوى الاستنزاف العاطفي، وتغطي العلاقات في هذا الموضوع مستويين هما المستوى الاجتماعي والمستوى النفسي، فالدعم الاجتماعي المتمثل بعلاقة (الأسرة- العمل) يتفاعل بشكل كبير مع الإجهاد الناتج عن العمل سلباً أو إيجاباً، فكلما كان الدعم كبيراً، ومشاركة الفرد في شبكات اجتماعية واسعة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الإجهاد، ومن ثم انخفاض احتمال ظهور الاستنزاف العاطفي، والأمر معكوس بالنسبة للدعم القليل. إن صراع الأدوار المذكور يمكن أن يؤدي إلى فجوة هيكل العلاقات الاجتماعية وكذلك في التركيبة النفسية للعاملين، والتي تتضح انعكاساتها في الحالة النفسية للعاملين، إذ يستنفد العاملون أصولهم العاطفية ويصبحون منعزلين عاطفياً عما حولهم، مما ينعكس سلباً على علاقاتهم الاجتماعية، وبما يؤدي إلى زيادة في احتمالية تعرضهم للاستنزاف العاطفي، والذي يمثل بالحصلة استجابة نفسية لمصادر الإجهاد الناجم عن صراع الأدوار.

### ٤. الاستنزاف العاطفي / نظرية حماية المصادر

يشير (Varca,2009:52) إلى الإجهاد بأنه في شكله الأساسي هو تفاعل بين الفرد وظروفه، ويواجه هذا الفرد الإجهاد عندما تتجاوز المتطلبات البيئية المدركة المصادر التي يمتلكها، وتلك هي الفجوة بين (ما يجب أن يكون)، وبين (ما يمكن فعله) التي تخلق الإجهاد، وإذا لم يكن الفرد قادراً على فعل ما يلزم فإنه سيحاول الهروب من ذلك، وغالباً ما يتضمن ذلك تعديل رؤية الفرد بشأن التناقض المدرك بين الأزمنة الخارجية وقدرته على مقابلتها. وفي هذا إشارة واضحة إلى أن الفجوة المقصودة هي نتيجة لاستنزاف الفرد مصادره العاطفية، الأمر الذي سيؤدي إلى اختلال في التوازن العاطفي، ومن ثم إدراك الفرد لهذا الاختلال، وهنا يظهر احتمال تعرضه للاستنزاف العاطفي.

وهذا متوافق مع ما أكده (Janssen et al,2010:789) إذ ذكروا إن مواجهة الإجهاد من المحتمل أن تقود إلى الاستنزاف العاطفي، ولا سيما عند إدراك الأفراد استثمار الكثير من مصادره في العمل، وبذلك لم يعد الباقي منها كافياً لمواجهة متطلبات العمل، وهناك الكثير من القضايا التنظيمية الأخرى التي تؤثر في ذلك مثل العدالة التنظيمية، فالأفراد الذين يصبحون منهكين عاطفياً يندفعون لاختبار سبب خسارة مصادره وإيجاد السبل التي تمكنهم من حماية مصادرهم الباقية من النضوب، وفي مراعاة الأسباب المحتملة لفقدان المصادر في العمل من المحتمل أن يقيم هؤلاء العاملون المصادر التعويضية التي يحصلون عليها من المنظمة متناسبة وجارية بشكل عادل مع جهودهم المبذولة، وهنا يمكن أن تلعب العدالة التنظيمية دور رئيس في ظهور الاستنزاف العاطفي، على أن التأثير التنظيمي الإيجابي يمكن أن يساعد الأفراد في بناء مصادر فكرية، ونفسية، واجتماعية تعوض عن المصادر المستنزفة.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

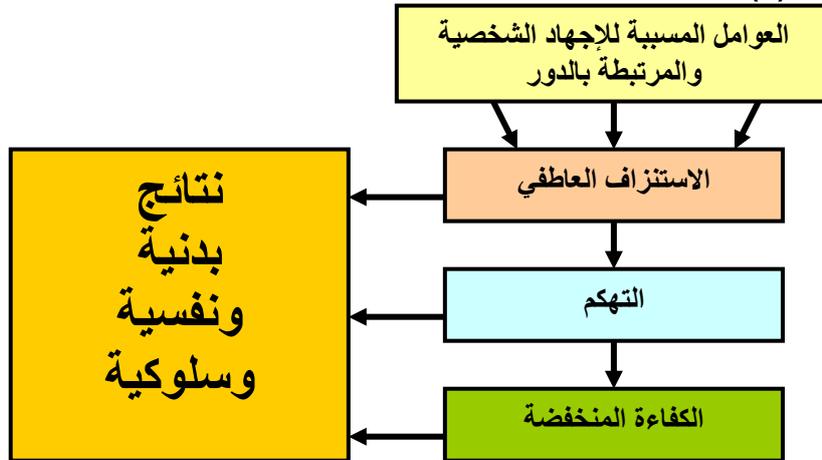
وبشأن علاقة نظرية حماية المصادر مع الاستنزاف العاطفي، أوضح (Wu & Hu,2009:149) أنه عندما يسعى العاملون لبذل الجهد النفسي الكبير للتعامل بشكل شخصي مع مسببات الضغط في العمل، فإن مصادرهم قد تستنزف بشكل تدريجي، ومن ثم يتعرضون للإرهاق، ومن ثم قد يؤدي ذلك لتعرضهم إلى الاستنزاف العاطفي. وهذا ما أيده (Karatepe & Tekinkus,2006:177) اللذان أفادا إن الاستنزاف العاطفي يحدث عند الأفراد في حال نضوب مصادرهم العاطفية.

وبصدد أهمية دور المنظمة في هذا الأمر يشدد (Deery et al,2002:475) إن توافر المصادر في المنظمة لمساعدة الأفراد على تحمل متطلبات العمل يمكن أن يكون له تأثير في حدوث الاستنزاف العاطفي من عدمه وأشاروا إلى الدعم الإشرافي، ودعم زملاء العمل، وتحسين فرص العمل تعد من المصادر التنظيمية المذكورة.

وبناءً على ما ذكر فإن العلاقة بين نظرية حماية المصادر والاستنزاف العاطفي تركز على المتطلبات التي يواجهها الفرد في عمله وفي علاقاته الاجتماعية، إذ تعد هذه المتطلبات بمثابة دالة لمستوى الخزين من المصادر العاطفية والنفسية التي يمتلكها الفرد، أو يمكن تشبيهها بمعادلة رياضية، فإذا كانت المتطلبات بوصفها أحد طرفي المعادلة عالية الإجهاد ومتكررة، فإنها تستنزف تلك المصادر شيئاً فشيئاً، ولا سيما في ظل غياب حالة التعويض لتلك المصادر بوصفها الطرف الثاني من المعادلة، إذ يختل طرفي المعادلة، ومن ثم احتمال تعرض الفرد للاستنزاف العاطفي.

### ٥. الاستنزاف العاطفي/ الإرهاق النفسي

عند النظر إلى تعاريف الإرهاق النفسي ومنها تعريف (Togia,2005:130) بأن الإرهاق النفسي هو متلازمة مرتبطة بالعمل وغالباً ما تؤثر في اختصاصي الخدمات الإنسانية، وهو يشمل ثلاثة أبعاد ويعد الاستنزاف العاطفي المكون الجوهرى للإرهاق النفسي، وتتضح أماننا العلاقة الوثيقة بين الاستنزاف العاطفي والإرهاق النفسي. إذ يمثل الاستنزاف العاطفي المكون الأول في الإرهاق النفسي، وهذا ما قدمه (McShane & Glinow,2005:219) في نموذجهما اللذان أسماه عملية الإرهاق النفسي في العمل والمبين في الشكل (٩).



شكل (٩) عملية الإرهاق النفسي في العمل

Source: McShane, S. L. & Glinow, M. A.(2005), "Organizational Behavior", 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill Irwin, USA, P. 219.

## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

ويشير (Gaines & Jermier,1983:568) إلى إن الاستنزاف العاطفي هو أحد أبعاد الإرهاق النفسي، ويتجلى في العاملين كما هي الحال في فقدانهم العام للشعور، والاهتمام، والثقة، والمعنويات، وهو يتضمن أيضاً مشاعر التعب، والاستنزاف، والطيش، والإحباط، والإنهاك. وبكلمات أخرى، تصبح المصادر العاطفية للعاملين مستنفذة ويفقدون الشعور بقدرتهم على العطاء ضمن المستوى النفسي. وأما (Deery et al,2002:474) فقد حددوا العلاقة بين الاستنزاف العاطفي والإرهاق النفسي بالتعبير عن متلازمة الإرهاق النفسي كونها مميزة من خلال الإجهاد الناتج عن ظروف العمل التي تتميز بمستويات عالية من الاتصال الشخصي، ويتجلى هذا الأمر لدى مقدمي الخدمات الإنسانية الذين يتحملون الاستنزاف العاطفي بسبب شخصيتهم وعلاقتهم مع الآخرين، والذي يعمل على تقويض انجازاتهم، وما ينتج عنه من تقييمات سلبية لعملهم.

يتضح مما سبق إن المتغيرات الثلاث للإرهاق النفسي تحظى بأهمية كبيرة، إلا أنه من الواضح المكانة الكبيرة في الأولوية كانت للاستنزاف العاطفي، فضلاً عن كون الاستنزاف العاطفي هو جوهر مكون للإرهاق النفسي، وأساس لفهمه، ومن ثم لا يمكن تسمية الحدود الفاصلة بينهما بدقة، وهذا ما يشير إلى العلاقة الوثيقة بينهما.

### المحور الثالث/ مدلولات للبحث المستقبلي

لقد ظهر موضوع الاستنزاف العاطفي ليأتي متاعماً مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ومتوافقاً مع الاتجاهات الإدارية والاستراتيجية المعاصرة التي اجتازت التوجهات التقليدية، وذهبت أبعد من ذلك لتخوض في كل ما يتعلق بخفايا النفس البشرية. فالاستنزاف العاطفي يعكس استنفاد المصادر العاطفية أولاً، والمصادر البدنية ثانياً، فضلاً عن انه المصدر الأساس للإرهاق النفسي في العمل.

يعد الاستنزاف العاطفي بمثابة دالة تمكن الباحثون من خلالها تمييز الإرهاق النفسي عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي وذات الشأن بالاتجاهات النفسية والعاطفية. وقد يؤدي تراكم المتطلبات العاطفية للعاملين في المنظمات، بشك خاص في مجال الخدمات الإنسانية إلى التعرض للاستنزاف العاطفي. وبجانب التأثيرات العاطفية والنفسية للاستنزاف العاطفي، فإن له تأثير في تقويض الدعم الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الاستنزاف العاطفي لدى الفرد، فضلاً عن الأعراض الفسيولوجية. وعليه، فمن الأرجح تطبيق الدراسات الميدانية، بشأن الاستنزاف العاطفي في الوظائف الإنسانية عما هو عليه في الوظائف الأخرى، وذلك بسبب التعامل المباشر مع الزبائن الذي يعد المساحة الخصبة لظهور الاستنزاف العاطفي.

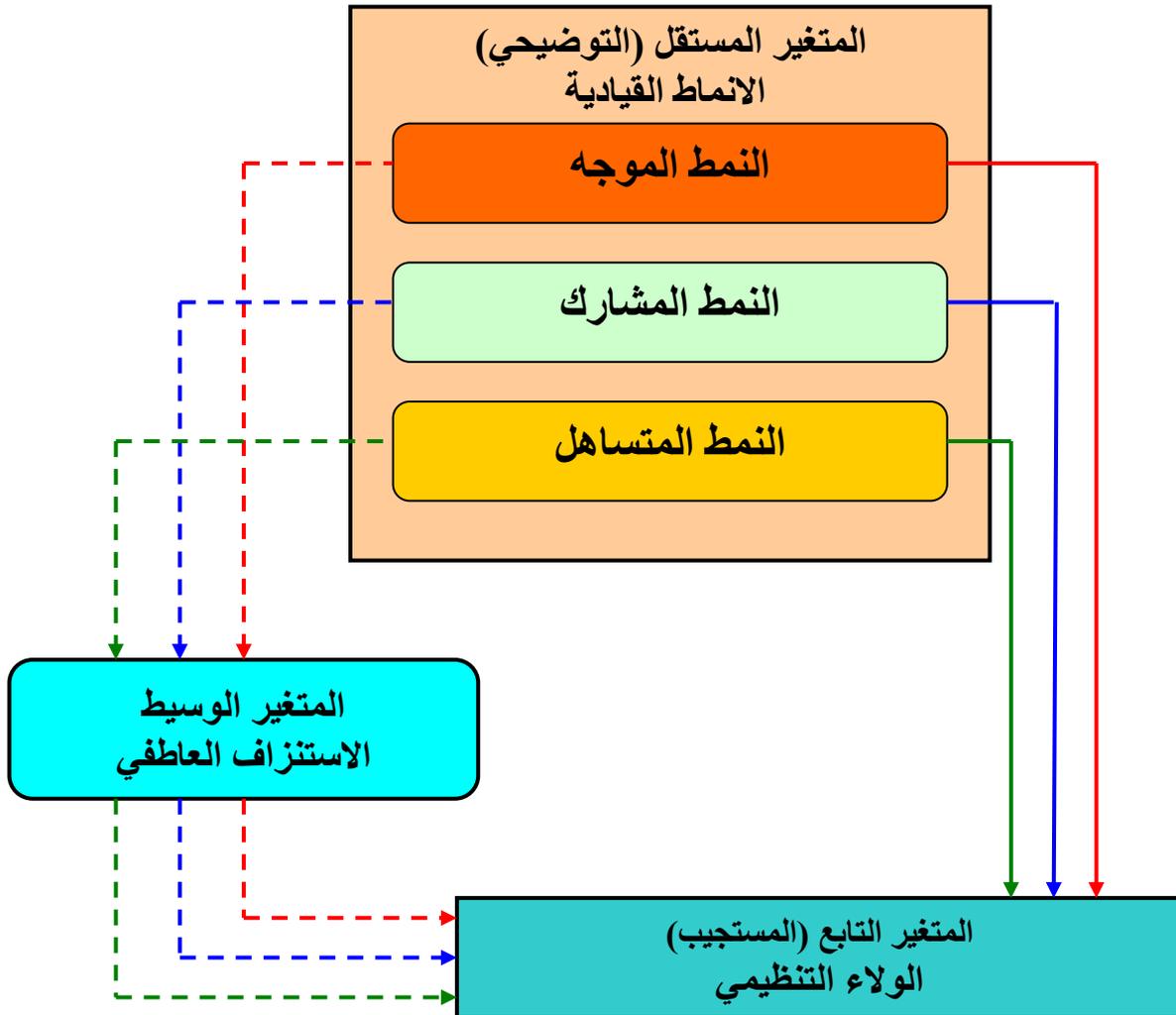
ولكون الموضوع مشروعاً للتغيير والتحول، فيرى الباحثان اعتماد الأساسيات للانتقال بالمنظمات نحو النجاح والتفوق، وهنا ينبغي:

١. أن تتبنى منظماتنا العراقية، ولا سيما الخدمية، منها دراسة مستفيضة لموضوع الاستنزاف العاطفي للحفاظ على مواردها البشرية، وذلك عبر دعم المصادر الداعمة للعاملين فيها، وعلى المستوى الشعوري، والنفسية، والاجتماعي، وتوافقاً مع نظرية حماية المصادر.
٢. تشكيل لجان بمستوى عال تضم في عضويتها اختصاصيي علم النفس والسلوك التنظيمي وإقامة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية وورش العمل، وبالتنسيق مع المكاتب الاستشارية في الكليات المتخصصة للتعريف بمخاطر الاستنزاف العاطفي وتحديد آليات كخطوات استباقية في مواجهته.
٣. تطوير نماذج جديدة للحد من ضغوط العمل، وبما يساهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات العاملين بما يساهم في التخفيف من حدة تلك المتطلبات، التي تمثل أعباء إضافية في العمل، فضلاً عن الحد من التحولات في الأنشطة والمغالات فيها، وتوافر ظروف نفسية ملائمة.
٤. التأكيد على شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، وتعزيز آليات عملها، وتوافر الدعم اللازم لها بغية التقليل من وطأة العمل، وخلق المنافذ أمام احتمال ظهور الاستنزاف العاطفي نتيجة عدم توافر الدعم الاجتماعي، وهذه تتطلب إجراء الدراسات الميدانية التي تساهم في الكشف المفصل عن خفايا موضوع الاستنزاف العاطفي من خلال علاقته بالمتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي.
٥. من أجل تحقيق أفضل مستوى للكشف عن خفايا الموضوع يمكن تبني فلسفة الفرق متعددة الاختصاصات، والتي تساهم في تحقيق التكامل المعرفي، وبما يسهل من بلورة دراسات بحثية ناجحة.
٦. وبغية تحقيق بعض مما ذكر آنفاً، هذه دعوة للمتخصصين والباحثين، ولاسيما طلبة الدراسات العليا في أقسام إدارة الأعمال في الكليات العراقية لخوض في غمار هذا الموضوع، ومحاولة الكشف عن

التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات  
(تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

مكوناته وعلاقته بموضوعات السلوك التنظيمي في منظماتنا العراقية ، وذلك عبر التقصي عن الفرضيات المبينة فيما يأتي:

- أ- الاستنزاف العاطفي وعلاقته بالأداء الفردي في المنظمات العراقية.
- ب- دور الاستنزاف العاطفي في تحديد مستوى المواطنة التنظيمية.
- ت- أثر الاستنزاف العاطفي في الالتزام التنظيمي.
- ث- مستوى الاستنزاف العاطفي في ظل ممارسات التمكين.
- ج- دور الاستنزاف العاطفي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ح- الاستنزاف العاطفي وأثره في تحقيق رضا الزبون.
- خ- الذكاء الشعوري وعلاقته بالاستنزاف العاطفي ودورها في مستوى الولاء التنظيمي.
٧. أتساقاً مع إديبات الدراسة وطروحاتها و توافقاً مع ما تقدم نقترح اختبار النموذج الموضح الاتي:





## التوجهات الشعورية للفرد والاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسيات الفلسفة والتفكير في السلوك التنظيمي)

وفيما يأتي المصطلحات التعريفية الخاصة بالنموذج:

- النمط الموجه: يرتبط هذا النمط القيادي بالمدخل التقليدي في الإدارة ، غير مفهومة فيه القائد مركز اتخاذ القرارات ، وهو يستغل السلطة على وفق اللوائح والاجراءات الرسمية ، وهو يستخدم فرديته إما بشكل ايجابي أو سلبي ، ويركز هذا النمط على المخرجات فقط ولا يعتمد المشاركة مع الآخرين.
- النمط المشارك: يستخدم القائد في هذا النمط أسلوب الترغيب ، وهو يناقش الأمور مع ذوي العلاقة ويُشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار. وفي ظل هذا النمط تنعدم روح العداة بين العاملين ، ويعتمد هذا النمط على قبول المرؤوسين للقائد ، وليس على السلطة الممنوحة له.
- النمط المتساهل: يصاحب هذا النمط من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الأداء ، وقد تؤدي المغالاة في التساهل إلى أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو بحكم المستشار ، ويميل القائد في هذا النمط إلى تقديم حد أدنى من المجهود الشخصي ويصبح بالنسبة للمرؤوسين مصدر معلومات فقط. والقيادة لدى هذا النمط عملية شكلية ، وقراراته موجهة دائماً ، ولا وجود للتغذية العكسية ، وليس هناك محاولات لتحفيز المرؤوسين أو إدراك حاجاتهم واشباعها.
- الاستنزاف العاطفي: هو المكون الأساسي للإرهاق النفسي ويتمثل في حالة مزمنة من نضوب العواطف أو الإجهاد النفسي الناتج عن التعرض المتكرر لضغوط العمل، والذي يرتبط بأعراض متزامنة أو ناتجة عن القلق، والتعب، والشكاوى النفسية والبدنية، والكآبة المرتبطة في العمل.
- الولاء التنظيمي: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصوله على مردود أقل، ويعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

ويلاحظ في هذا النموذج وجوب استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) ، وذلك لأن الاستنزاف العاطفي يمثل متغير وسيط في النموذج. ويمكن أن تظهر النتائج تفاصيل عن طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة (المتغير المستقل - التوضيحي-) ، والولاء التنظيمي (المتغير التابع - المستجيب-) بعد تسليطها عبر الاستنزاف العاطفي ، إذ يمكن أن يتضح على سبيل المثال دور نمط قيادة معين في إثارة الاستنزاف العاطفي ، ومن ثم تأثير ذلك في مستوى الولاء التنظيمي...



## المصادر

١. أبو علام، رجاء محمود، (٢٠٠٩)، "مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية"، الطبعة السادسة، دار النشر للجامعات، القاهرة.
٢. البتال، زيد محمد، (٢٠٠٠)، "الاحترق النفسي- ضغوط العمل النفسية- لدى معلمي ومعلمات التربية الخاصة: ماهيته-أسبابه-علاجه"، سلسلة إصدارات أكاديمية التربية الخاصة، الكويت.
٣. محمود، عبد الله جاد، (٢٠٠٥)، "بعض عوامل الشخصية والمتغيرات الديموغرافية المسهمة في الاحتراق النفسي لدى عينة من المعلمين"، مجلة دراسات نفسية، المجلد (٥) العدد (٢)، أبريل، ص ص ٣٤٥-٣٧٥.
٤. سيكاران، أوما، (٢٠٠٩)، "طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة د.اسماعيل علي بسيوني، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر، الرياض.
٥. عسكر، علي، (٢٠٠٠)، "ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها"، ط ١، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
6. Aarons, G. A., Fettes, D. L., Flores, L. E. & Sommerfeld, D. H.(2009), "Evidence-based practice implementation and staff emotional exhaustion in children's services", Behavior Research and Therapy, Vol. 47 , pp. 954-960
7. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993), "Emotional labour in service roles: The influence of identity", Academy of Management Review, Vol.18 No.1, pp.88 – 115.
8. Atkinson, B.(2005), "Emotional exhaustion a price to pay for your civic duty", Public power, July-August, pp.1-3.
9. Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W.(2009), "Proactive Personality and Work Performance in China: The iVioderating Effects of Emotional Exhaustion and, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.26, pp.23-37.
10. Barsade S. G. & Gibson E. D.(2007), "Why Does Affect Matter in Organizations?", Academy of Management Perspectives, February.
11. Biaggi, P., Peter, S. & Ulich, E.(2003), "Stressors, Emotional exhaustion and aversion to patient in residents and chief residents: What can be done?", Swiss Med Wkly, (133), p.340.
12. Bozionelos, N. & Kiamou, K.(2008), "Emotion work in the Hellenic frontline services environment: how it relates to emotional exhaustion and work attitudes", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 6, June, PP. 1108-1130.
13. Cordes, C.L. and Dougherty, T.M. (1993), "A review and integration of research on job burnout", Academy of Management Review, Vol. 18, pp. 621-56.
14. Davis, M.H. (1983), "Measuring individual differences in empathy: evidence for a multidimensional approach", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 44 No. 1, pp. 113-126.
15. Deery, S., Iverson, R. & Walsh, J.(2002), "work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal", Journal of management studies, Vol.39 No.4, pp.471-496.
16. Egan, G. (1998), "The Skilled Helper", Brooks Cole, Pacific Grove, CA.



17. Galinsky, A.D. and Moskowitz, G.B. (2000), "Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 708-24.
18. Gaines, J. & Jermier, J. M.(1983), "Emotional exhaustion in a high stress organization", *Academy of Management Journal* 1983, Vol. 26. No. 4., pp. 567-586.
19. Grandey, A. A.(2003), " when -the show must go on-: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery", *Academy of Management faurnat*, Vol. 46. No. 1, PP.86-96.
20. Greenberg, J. & Baron, R. A.(2008), "Behavior in organizations", 9<sup>th</sup> ed., Pearson prentice Hall: Pearson education international, New Jersey.
21. Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 76-88.
22. Halbesleben, J. R. B.(2009), "The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters: The role of work-family conflict and social support", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 115-130.
23. Hamawi, G. A., Rutherford, B. N. & Boles, J. S.(2011), " Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.26 No.1 , pp. 4–13.
24. Hobfoll, S. E. (2001), "The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.50, pp.337–370.
25. Irving, P. & Dickson, D.(2004), " Empathy: towards a conceptual framework for health professionals", *International Journal of Health Care Quality Assurance* Vol. 17 No. 4 , pp. 212-220.
26. Jackson, S. E., Schwab, R. L. And Scmjler, R. S. (1986). "Toward An Understanding Of The Burnout Phenomenon", *Journal Of Applied Psychology*, 71, pp. 630-640.
27. Janssen, O., Lam, C. K. & Huang, A. X.(2010), " Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp. 787–809.
28. Karatepe, O. M. & Tekinkus, M.(2006), "The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 3, PP.173-193.
29. Karatepe, O. M.(2010), "The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: Does work social support make a difference?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 836-856.
30. Kreitner, R. & Kinicki, A.(2000), "Organizational Behavior", 5<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York.



31. Ladebo, O. J. & Awotunde, J. M.(2007), " emotional and behavioral reactions to work overload: self-efficacy as a moderator", Current Research in Social Psychology, Vol. 13, No. 8, PP. 87-100.
32. Lee, R.T. and Ashforth, B.E. (1990), "On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout", Journal of Applied Psychology, Vol. 75 No. 6, pp. 743-747.
33. Lewig, K. A. & Dollard, M. F.(2003), "Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers", European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol.12 No.4, pp.366–392.
34. Li, Z., Lin, Z. & Fang, W.(2010), " Study on the Effect of Job Insecurity on Emotional Exhaustion: An Example of Foxconn Jumping Incidents", International Conference on Management Science & Engineering, (17th) November 24-26, Melbourne, Australia.
35. Lin L., Ling S. O., Kan S., Xin-wen B.(2009), "Challenge and Hindrance Job Demands, Job Resource, and Their Relationships with Vigor and Emotional Exhaustion", International Conference on Management Science & Engineering (16th), September 14-16, Moscow.
36. Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G.(2010), "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 6, pp. 561-577.
37. Marin, M. J. & Ramirez, M. G.(2005), "Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff", Eur. J. Psychiat, Vol.19 No.2, pp.96-106.
38. Marques, J.(2011)," Five principles that will determine the new Mainstream", Human Resource Management International Digest, Vol.19 No.4, pp.39-42.
39. Maslach, C. A. & Leiter, M. P.(1997), "The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it, Jossey Bass. San Francisco.
40. Maslach, C. A., Jackson, S.E. and Leiter, M.P. (1996), "MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual, "Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
41. Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", Journal of Occupational Behavior, Vol. 2, pp. 99-113.
42. Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001), "Job burnout", Annual Review of Psychology, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.
43. McShane, S. L. & Glinow, M. A.(2005), "Organizational Behavior", 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill Irwin.
44. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996), "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour", Academy of Management Review, Vol.21 No.4, pp.986 – 1010.
45. Mrtinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C. M. & Molman, D.(2007), " Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms", Work & Stress, January- March, Vol.21 No.1, pp. 30-47.
46. Northouse, P. and Northouse, L. (1992), Health Communication: Strategies for Health Professionals, Appleton & Lange, Norwalk, CT.



47. Oxford: advance learning dictionary, (2006), 7<sup>th</sup> ed., Oxford university press, New York.
48. Peng K. Z., Wong C. & Che H.(2010), "The missing link between emotional demands and exhaustion", Journal of Managerial Psychology Vol. 25 No. 7, pp. 777-798.
49. Pines, A. M. & Aronson, E.(1988), "Career Burnout", Free Press, New York.
50. Posig, M. & Kickul, F.(2004), "Work-role expectations and work family conflict: gender differences in emotional exhaustion", Women in Management Review, Vol.19 No.7, pp.373-386.
51. Pridi, B., Wilson, K. & Cocker, J.(2008), " The public library, exclusion and empathy: a literature review", Library Review Vol. 57 No. 8, pp. 576-592.
52. Rafaeli, A., & Sutton, R. L 1987. Expression of emotion as part of the work role, Academy of Management Review, Vol.12, pp. 23-37.
53. Shepherd, C. D., Machisio, C., Morrish, S.C., Decon, J. H. & Miles, M. P.(2010), "Entrepreneurial burnout: exploring antecedents-dimension- and outcomes, Journal of research in marketing and entrepreneurship, Vol.12 No.1, pp.71-79.
54. Togia, A.(2005), "Measurement of burnout and the influence of background characteristics in Greek academic librarians", Library Management Vol. 26 No. 3, pp. 130-138.
55. Varca P. E.(2009), " Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer?", Journal of Services Marketing Vol. 3 No.1, PP.51–56.
56. Wang, Y., Davidson, M., Yakushko, O.F., Savoy, H.B., Tan, J.A. and Bleier, J.K. (2003) "The scale of ethno cultural empathy: development, validation and reliability", Journal of Counseling Psychology, Vol. 50 No. 2, pp. 221-34.
57. Willemsen, T. M., Van Daalen, G., Sanders, K. & Veldhoven, M. J. P. M.(2009), "Emotional exhaustion and mental health problems among employees doing “people work”: the impact of job demands, job resources and family-to-work conflict", Int Arch Occup Environ Health Vol. 82, pp.291–303.
58. Wilson, J. C.(2011), " Service-learning and the development of empathy in US college students", Education & Training, Vol. 53 No. 2/3, pp. 207-217.
59. Wittmer, J. L. S. & Martin, J. E.(2010), "Emotional Exhaustion Among Employees Without Social or Client Contact: The Key Role of Nonstandard Work Schedules", Journal of Business psychology, Vol.25, pp. 607-623.
60. Wu, T. U. & Hu, Ch.(2009), "Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries", Group & Organization Management Vol. 34 No. 2 April , pp.143-169.
61. Zopialis, A. & Orphanides, N.(2009), "Investigation occupational burnout of food and beverage employees: the case of Cyprus", British Food Journal, Vol.111 No.9, pp.930-947.



**Emotional Trends, and Emotional Exhaustion in organizations:  
(Developing foundations the philosophy and thinking in  
organizational behavior)**

**Abstract**

***E*** Emotional exhaustion considered one of the critical factors in the formation and composition of organizational behavior of individuals within organizations, as well as social behavior and psychological, and emotional exhaustion is one of the three components of burnout, as well as depersonalization (cynicism) and low achievement, the emergence of research relevant to this concept began at the beginning of the seventies of the twentieth century, then started to become clear features in the eighties it. This research aims to build intellectual framework for draining emotional exhaustion through highlight on most important philosophical contents, as well as review and analysis of some models associated with this concept, and then a statement its interaction with some of the other individual emotional trends, as is the case in empathy role, and conflict of roles and Theory of protection sources, and so out of intellectual dilemma which says to the omission role of emotional exhaustion in the Arab management thought of organizational behavior in business organizations, despite the clarity of such importance in many aspects such as organizational performance, and organizational citizenship, and labor turnover. Finally the search represented some implications for future research in a set of recommendations for our organizations, as well as a range of topics proposed introduction for researchers and professionals to engage in the midst of this subject in order to detect mastery, and the extent of its applicability in our organizations, and through investigation of a group of hypotheses proposed, such as emotional exhaustion relationship with individual performance, and the impact of emotional exhaustion in achieving customer satisfaction. Finally research involved submits a proposal to form a statement the intermediary role of the emotional drain of the relationship between leadership styles and organizational loyalty.

**Key words:** Emotional exhaustion, burnout, empathy, conservation of resources theory(COR), depersonalization, emotional contagion.