

## أهمية المناخ الانفعالي السائد بالمنظمة في جودة الحياة التنظيمية

د. عبد الحميد عشوي

جامعة أبو القاسم سعد الله – الجزائر 2.-

### ملخص:

نسعى من خلال هذه الورقة للمساهمة في فهم أفضل للحياة الانفعالية داخل المنظمات، فكثيرا ما احتاج الباحثون والمسيريون إلى فهم كيفية تقييم الأفراد لمختلف مواقف العمل، وكيف تؤثر كل من شخصياتهم، دافعيتهم، خبراتهم السابقة، هوياتهم، وكذا تأثير معايير وثقافة المنظمة على هذه التقييمات والانفعالات والسلوكيات التي تتبعها. لذلك، سنركز على شرح كيف يمكن نقل النتائج الإمبريقية المنبثقة عن البحث في علم نفس الإنفعال إلى السياق التنظيمي والاستفادة منها في هذا المجال. حيث سنقدم أمثلة عن الأحداث الإنفعالية، لاسيما تلك المتعلقة بالتكوين الجماعي للإنفعال وآثاره السلوكية في السياق التنظيمي، ويتم التركيز بوجه خاص على مفهوم المناخ الإنفعالي.

الكلمة الرئيسية: الإنفعال؛ الخبرة الانفعالية داخل المنظمات؛ المناخ الانفعالي.

### مقدمة:

خلال العشريتين السابقتين من القرن الماضي كان يطلب من العمال في شكل تعليمات ترك إنفعالاتهم في المنزل، هذه الملاحظة التي أشارت إليها باملا جونسون Pamela Johnson وجولي إندفيك Indvik Julie (1999) تصف الموقف المشترك الذي تم تبنيه من طرف أرباب العمل حيال الإنفعالات في ميدان العمل، هذا الموقف أستلهم من التيار الفلسفي الغربي المستوحى من فكر أفلاطون (429 – 347 قبل الميلاد) الذي يرى بأن الفكر المستند إلى العقل يختلف عن الإنفعالات، التي تقف كعائق أمام التفكير العقلاني.

هذه الفكرة التي ترى بأن الإنفعالات تعارض أو تعرقل التفكير العقلاني قد تم تأكيدها من طرف رينيه ديكارت René Descartes (1596 – 1650) الذي ربط أهواننا وانفعالاتنا بموروثنا الحيواني، ومن هنا إنبثقت الفكرة التي ترى بأن الفكر المتميز بالبرودة والانفصال عن الإنفعالات هو الوحيد الذي يستطيع التفكير بطرق منطقية وعقلانية، وفي هذا الاتجاه يصف ماكس فيبر Max weber دقة النموذج المثالي للبيروقراطية بذلك الذي نجح في إلغاء الحب، الحقد... وكل الإنفعالات الشخصية وغير العقلانية التي يمكن أن تنفلت أو تغفل عن الحسابات.

ومن الواضح أن بعض الإنفعالات التي تظهر في العمل تثير الاضطراب وينبغي احتوائها. فالغضب مثلا يثير سلوكيات عقيمة كالهمجية أو الاعتداء على الزملاء (Fox, Spector & Miles, 2001). والحزن يؤدي بالموظفين إلى التفكير في ترك وظائفهم (Grandey, Tam & Brauburger, 2002). أما الحسد والغيرة فيسببان الضغط ويدفعان إلى التخلي عن الوظيفة (Vecchio, 2000). وبالمقابل نجد أن الوظيفة التي لا تثير أي إنفعال قد تصبح مع مرور الوقت مزعجة ومملة، وقد تتسبب في الشعور بعدم الرضا الوظيفي، دوران العمل، وربما في إنخفاض مستوى الأداء (Fisher, 1993).

وعلى نقيض ذلك، يمكن القول أن للإنفعالات آثارا إيجابية أيضا، كتنمية الإبداع، والتشجيع على التأزر والتعاون (Isen & Baron, 1991)، والحد من السلوكيات العدائية تجاه المؤسسة ومستخدميها (Fox, Spector & Miles, 2001). فعلى سبيل المثال يدعم الشعور بالافتخار سلوكيات الانتماء للمؤسسة (Hodson, 1998). والشعور بالسعادة يمثل جزءا مكملا للتجربة المناسبة، عندما يتحفز الفرد بطريقة جيدة للعمل في مستوى مناسب من الإنتاجية (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). ويتضح هذا الدور في نتائج العديد من الدراسات التي تناولت الجوانب الإيجابية في شخصية الإنسان في بحوث علم النفس (Sheldon & King, 2001). حيث يرى فريدركسون Fredrickson (2001) أن ظهور مجال علم النفس الإيجابي (Positive psychology) أدى إلى الزيادة في عدد الدراسات التي اختبرت توظيف الإنفعالات الموجبة في ميادين الصحة النفسية والإدارة، وفي نمودجه عن الإنفعالات يفترض " أن الإنفعالات الموجبة مثل : المرح، والفخر، والحب، والشعور بالأهمية، والرضا تؤدي إلى تحسين أو تنمية الانتباه والمعارف وأداء الأفراد" (Fredrickson, 2001: 222). كما أن المناخ الإنفعالي الذي يحياه العامل في المنظمة يلعب دورا بالغ الأثر في تشكيل نمط الإنفعالات المسيطرة على حياته التنظيمية والتي تؤثر بدورها بقوة في جودة الحياة التنظيمية التي يخبرها.

### 1- الإنفعالات داخل المنظمات:

مع أن دراسة الإنفعالات في مكان العمل ليست بموضوع جديد، إلا أن البحوث التطبيقية في هذا المجال دخلت ببطء إلى عالم المنظمة (Mastenbroek, 2000). إذ حظي موضوع الإنفعال بقليل من الاهتمام في حقل السلوك التنظيمي، ويمكن أن يعزى ذلك إلى سببين رئيسيين على الأقل:

يتعلق السبب الأول بـ "أسطورة العقلانية" (Arvey et al, 1998 ; Ashforth & Humphrey, 1993) التي مفادها أن منظمات العمل غالبا ما تتمتع بمشايخ عقلانية. كما عملت المنظمات مع بداية الانتشار المتصاعد للإدارة العلمية بشكل يهدف إلى السيطرة على الإنفعال، حيث كانت النظرة السائدة إلى المنظمة الناجحة على أنها تلك التي تقاوم الإنفعال وتعمل على إزالته كونه يمثل نقيضا للعقلانية. غير أن هذا الاعتقاد كما يرى أشفورت Ashforth ومهمفري Humphrey (1993) مبالغ في التبسيط (simplistic) وعلى الباحثين أن لا يتجاهلوا الدور الذي تلعبه الإنفعالات في الحياة التنظيمية. فالفرد عندما يفهم إنفعاله بدقة، ويكون قادرا على ترجمة إنفعالات الآخرين بنفس الدقة، يمكن له استخدام المعلومات الناتجة عن ذلك لتحسين تفكيره. ( إبراهيم خليل الطائي، 2004 : 92). وقد بدأ هذا الموقف بالتغير، حيث صارت المنظمات تولي أهمية كبيرة للإنفعالات داخل المنظمات، ويتضح هذا من خلال تزايد البحوث والمنشورات في هذا المجال (Fox, 2002).

أما السبب الثاني الذي جعل الإنفعالات لم تستوفي حقها من الدراسة فيمكن في طبيعة هذه الإنفعالات نفسها، إذ تستلزم جهودا معتبرة لدراستها وقياسها، فكون الإنفعالات حالات شعورية ذاتية يجعل من الصعب تقديرها وتقييمها باستخدام أدوات بحث تنظيمية مشتركة (Arvey et al., 1998). كما انه ليس من السهولة بمكان عزل الخبرة الإنفعالية بمفردها عن الخبرات، وإخضاعها للتجريب والقياس، وهذا لاعتبارات إنسانية وأخلاقية تمنع أو تعوق إجراء التجارب على أنواع من الإنفعالات العنيفة أو القوية كالحقد أو الحزن أو الانتقام مثلا.

ومنذ نشر الباحثة الأمريكية هوشيلد Hochschild سنة (1983) لكتاب تحت عنوان: "القلب المسير" "The Managed Heart" إزداد الاهتمام بدور الإنفعالات في العمل، وأخذت وتيرة الأبحاث تتسارع في السنوات القليلة الماضية، وعلى سبيل المثال لا الحصر البحوث التي قام بها أرفاي وآخرون (Arvey et al., 1998)، وعن أهمية دراسة الإنفعالات في مجال العمل يرى فيشر Fisher وأشكاناسي Ashkanasy (2000) بأن دراسة الإنفعالات وإدراجها ضمن النظريات المرتبطة بمجال العمل، يوسع من فهم السلوك التنظيمي؛ حيث تغطي الأبحاث التي تتضمن دراسة الإنفعالات في العمل ميادين ومجالات واسعة، مثل أهمية الذكاء الوجداني في نجاح الأفراد (Mayer & Salovey, 1995)؛ تأثيرات المزاج على النتائج المرتبطة بالعمل (George & brief, 1996)؛ ومصادر وتأثيرات المناخ العاطفي في العمل (Aguinis, 1996) Pierce, Byrne & (Aguinis, 1996).

وفي هذا السياق يشير أشكاناسي Ashkanasy (2002) إلى أنه يمكن تناول موضوع الإنفعالات في المنظمات ضمن خمس مستويات تبدأ من الفرد وتنتهي بالمنظمة ككل. وفيما يلي توضيح لكل مستوى من هذه المستويات: (يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، 2010)

### 1- الإنفعال لدى الفرد (within person) :

تتعلق إنفعالات الفرد داخل المنظمة بجانبين، أولهما يعتمد على نظرية الأحداث الانفعالية (Affective Events Theory) التي تشير إلى أن حالات الإنفعالات في العمل تتحدد بأحداث العمل المنفصلة وبشكل خاص حالات الانزعاج أو الانتعاش النفسي التي تولد ردود فعل انفعالية معينة تؤثر على المواقف والسلوكيات. أما الجانب الثاني فيتعلق بدور المزاج في العمل والذي لا يتوافق مع نظرية الأحداث الانفعالية (AET)، كون المزاج أكثر تعقيدا من الإنفعال ويتغير بشكل بطيء.

### 2- الإنفعالات بين الأفراد: (between persons)

تظهر الإنفعالات أيضا بين الأفراد داخل المنظمة، وتشير نظرية التركيز المنظم (Regulatory Focus Theory) إلى أن هذه الإنفعالات تتحدد عن طريق تركيز الفرد على التعزيز الذاتي أو تركيزه على الحماية (الدفاع الذاتي)، وهناك ما يشير إلى أن هذه الإنفعالات تتحد من خلال مخرجات عمل الفرد، والتي من أهمها الالتزام الانفعالي (Affective Commitment) الذي يشير إلى المحرك الانفعالي لارتباط وتعلق الفرد بالمنظمة، بالإضافة إلى الحفاظ على الصحة الانفعالية الإيجابية والرضا الوظيفي في مكان العمل. أما البعد الآخر في هذا المستوى فهو الذكاء الوجداني، الذي يلعب دورا أساسيا في تحديد الإنفعالات بين الأفراد وإدراك كل فرد لإنفعالاته الذاتية وإنفعالات الآخرين وإدارتها على أساس هذه المعرفة الانفعالية.

### 3- التفاعلات الشخصية (interpersonal interaction):

يتعلق هذا المستوى بعملية إدراك الإنفعالات، ويعتبر مستوى التفاعلات الشخصية المستوى المركزي للإنفعالات في المنظمات، وهذا من خلال ربطها المستوى الأول والثاني (على مستوى الفرد) مع المستوى الرابع والخامس (على مستوى المجموعة والمنظمة). وتتحدد الإنفعالات في هذا المستوى بكل من العمل الانفعالي (Emotional labor) والتبادل الانفعالي (Emotional Exchange). إذ من خلال العمل الانفعالي يتم إدارة الإنفعالات على الشكل الذي تحده المنظمة من خلال القواعد والسياسات المتعلقة بنظام المكافآت وتقييم العمل. أما التبادل الانفعالي فيقصد به الاتصال الانفعالي الحاصل بين الأفراد داخل المنظمة حول مواقف العمل والذي يؤثر بدوره على الصراع التنظيمي ومخرجات العمل.

4- الانفعالات بين المجموعات والفرق (between groups & teams) :  
تتحدد الانفعالات في هذا المستوى من خلال مجموعة من الأبعاد، يتمثل البعد الأول في التركيبية الانفعالية (Affective Composition) أو ما يسمى بمزاج المجموعة وهو يتعلق بالخصائص الانفعالية لأفراد المجموعة، و تتطور هذه الخصائص من خلال البعد الثاني المتمثل في عملية الانتقال الانفعالي أو ما يسمى بالعدوى الانفعالية (Emotional Contagion) التي تعمل على توجيه ونمذجة الانفعالات داخل المجموعة. أما البعد الثالث فيتمثل في حالة التبادل الانفعالي بين أفراد المجموعة والقائد (Leader-Member Exchange)، إذ يعتبر دور القيادة في إيصال وإدارة الانفعالات في المجموعات من الأمور الأساسية. وأساس التبادل الانفعالي بين أفراد المجموعة والقادة هو بناء علاقات مختلفة اعتمادا على التبادل الاجتماعي الحاصل بينهما. فعندما يكون التبادل ذو مستوى جيد فإن الأفراد يقيّمون العمل بشكل إيجابي ويبدون استعدادا أكبر للعمل مع القائد. وتتجسد جودة هذه العلاقة من خلال واقع العدالة الانفعالية في العمل (Emotional Justice). ويتمثل البعد الرابع في هذا المستوى في الذكاء الانفعالي للمجموعة، والمتعلق بإدراك وإدارة الانفعالات داخل المجموعة ومع المجموعات الأخرى، وهو يؤثر في فاعلية و أداء مجموعة العمل في المنظمة.

5- الانفعالات في أنحاء المنظمة (organizational- wide) :  
يتحدد هذا المستوى من خلال مجموعة من الأبعاد، يتمثل البعد الأول في سياسات المنظمة المبنية على التوجه البيروقراطي أو التوجه المنفتح (Adhocracy) والذي يعكس بالحالتين سلبا أو إيجابا على طبيعة الانفعالات في المنظمة. أما البعد الثاني فيتضمن متطلبات العمل الانفعالي التي تتعلق بإدارة الانفعالات التي تخدم واقع العمل في المنظمة. أما البعد الأخير فيتمثل في المناخ و الثقافة الانفعالية (Emotional Climate & Culture)، ويقصد بالمناخ الانفعالي المزاج الجماعي لأفراد المنظمة تجاه العمل والمنظمة، وهو يختلف عن الثقافة الانفعالية التي تضم القيم والاعتقادات الانفعالية لأفراد المنظمة. ويمكن توضيح هذه المستويات من خلال الشكل رقم(1):

المستوى الخامس (في كل المنظمة): السياسات التنظيمية، متطلبات العمل الإنفعالي، الثقافة الإنفعالية والمناخ الإنفعالي
المستوى الرابع (المجموعات والفرق): التركيب الإنفعالي، الذكاء الإنفعالي للمجموعة، التبادل الإنفعالي
المستوى الثالث (التفاعلات الشخصية): العمل الإنفعالي، التبادل الإنفعالي.
المستوى الثاني (بين الأفراد): الالتزام الإنفعالي، الرضا الوظيفي، الذكاء الوجداني
المستوى الأول (عند الشخص): الأحداث الإنفعالية، المزاج، السلوكيات

الشكل رقم (1): المستويات الخمسة للانفعالات في المنظمة  
المصدر: (11 : 2002 Ashcanasy) عن ( جسيم والعطوي، 2010) بالتصرف.

## 2- الإنفعال الجماعي في العمل:

تمت الإشارة سابقا إلى أن للانفعالات انعكاسات مؤكدة على سلوكيات الأفراد، وقد تتعدى ذلك إلى التأثير داخل الجماعات وما بين الجماعات؛ وإذا ما تم اعتماد منطق 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 والانفعالات 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 استثنائي (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 بالاحتفاء 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 اجتماعي اقترح 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 العدا أو التضامن) (Garcia Prieto et al., 2006). وفي نفس الاتجاه يعرف باييز وآخرون Paez et al., (1995) المناخ الإنفعالي على أنه "حالة مزاجية جماعية تتميز بسيادة وهيمنة بعض الإنفعالات والتصورات الاجتماعية

والمعتقدات حول العالم من حولهم (سواء كانت إيجابية تطبعها الثقة أو سلبية يطبعها الحذر) ، وكذلك حول المستقبل (التفاؤل والأمل أو التشاؤم واليأس)، تنقسمها ثقافة فرعية معينة وتسيطر عليها بعض الميول إلى الفعل التي تخترق شبكة التفاعلات الاجتماعية. (Paez et al., 1995 : 144)

ويقترح جارسيا بريتو 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 الاستعدادات التي يتقاسمها أفرادها، والتي تسمح لهم بتقييم الأحداث بطريقة متماثلة، وبالتالي الاستجابة لها بنفس الطريقة. فكون أفراد المنظمة يتقاسمون نفس المحيط الاجتماعي (مثل بنية المنظمة، نوع الإشراف، الظروف الفيزيائية 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 كاستجابة لأحداث معينة. و من 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 للاستجابة 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 التعابير الوجهية والألفاظ والوضعيات والحركات التي يقوم بها شخص آخر، وينتج عن ذلك الميل إلى التقارب الإنفعالي" ( Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1992 : 153). وانطلاقا من هذا التعريف ذهب أشفورت وهامفري Ashforth & Humphery (1995) إلى أبعد من ذلك، حيث يشير الباحثان إلى أن "الأفراد يلتقطون الإنفعالات من خلال معالجة المعلومة بطريقة واعية كأن تتباين مشاعر الحزن عند قراءة رواية محزنة." (Ashforth & Humphery, 1995 : 113). وتشير دافيدوف (2000) عن (جديدي، 2011) أن الدراسات التجريبية لعالم النفس جون لانزينا ومعاونيه توصلت إلى أنه أثناء مشاهدة الأفراد لتعبيرات الوجه التي تتم عن الألم لدى الأفراد الآخرين، يظهرون بدورهم علامات تدل على الاستثارة الجسمية بالإضافة إلى مشاعر الأسى والحزن.

وفي دراسة ماوس وآخرون (Mauss et al., 2005) ، شاهد المشاركون فيلما مدته خمس دقائق، كان ينتقل من المرح إلى الحزن ثم يعود إلى المرح، ثلاث مرات، وفي كل مرة كان يتم قياس تفعيل القلب والأوعية الدموية (وهو تركيب من معدل ضربات القلب وعدد آخر من القياسات)، كما تم قياس توصيل الجلد خلال الفيلم كذلك. وفي إحدى المرات شاهد المشاركون الفيلم فقط، وفي مرة ثانية استخدموا قرصا تقييما يمسون به للإشارة - بشكل مستمر- إلى مدى شعورهم بالتسلية خلال الفيلم، وفي مرة ثالثة، استخدموا ذات القرص للإشارة، مرة أخرى بشكل مستمر، إلى مدى شعورهم بالحزن خلال الفيلم. وقد تساءل الباحثون ما إذا كانت الاستجابات الفيزيولوجية والتقارير الذاتية للإنفعالات التي قدمها المشاركون تميل إلى الترابط؟، أو تتقدم بشكل متنسق معا خلال الفيلم؟ وأظهرت النتائج أن التسلية حسب التقارير الذاتية قد ارتبطت ارتباطا تبادليا إيجابيا معتدلا مع الاستثارة القلبية والأوعية، وترابطا تبادليا قويا مع قدرة الجلد على التوصيل (شيوتا وكالات، 2014: 175).

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 : 43). 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 بارساد Barsade (2002) عن Garcia Prieto et al., (2006) من خلال دراسته للعدوى الإنفعالية في فرق العمل بأن العدوى الإنفعالية الإيجابية ترتبط بمستوى السلوك التعاوني في فرق العمل، وكذلك إدراك الأداء الأحسن في إنجاز المهمة، كما أنها على علاقة عكسية مع الصراع داخل الجماعة.

ومما تجدر إليه الإشارة أن المناخ الإنفعالي يتميز بمشاعر متقاربة لدى أفراد المنظمة، لذلك فالأحداث الداخلية أو الخارجية التي تجري أثناء نشاطات منظمة أو جماعة فرعية تولد فترات انفعالية شديدة لكنها قصيرة، أو تتسبب في ظهور أمزجة أقل تمركزا لكنها طويلة من حيث المدة. ويتمثل الاختلاف بين الانفعالات الفردية والانفعالات الجماعية في كون الانفعالات الجماعية ظاهرة تؤثر على كل أو أغلبية أفراد المنظمة

بالطريقة نفسها (بشكل موحد)، بمعنى أن الاستجابات الانفعالية لكل الأفراد هي من طبيعة متشابهة ترجع إلى الاستعدادات التي يتم تقييمها وتقاسمها بين هؤلاء الأفراد. كما أنه من السهل تصور أن هناك تأثيرات مهمة للإنفعال الجماعي على دينامية الجماعة كالامتثال (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 النبذة الانفعالية الإيجابية السائدة في الوسط المهني ترتبط سلبيا بالتغيب، في حين أن النبذة الانفعالية السلبية على علاقة ارتباطية عكسية مع السلوكيات المتوافقة مع المجتمع Pro-social behaviors (Garcia Prieto et al., 2006).

يتضح مما سبق أن المناخ الانفعالي يتمثل في تقاسم أفراد مجموعة ما لبعض القيم والأهداف والمعتقدات والسلوكيات، 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 التي تؤثر بدورها وبقوة في جودة الحياة التنظيمية للأفراد.

#### خاتمة:

تعد الانفعالات جزء هام في حياتنا اليومية، حيث تسهم الانفعالات التي نشعر بها في جودة حياتنا، وأحيانا تتداخل معها وتعيقها. فنحن نتعامل مع انفعالات الآخرين – السارة منها وغير السارة – في الأوقات كلها. فالانفعالات تساعدنا على شق طريقنا في الحياة بفعالية، والاستماع إلى الانفعالات أمر جيد ومفيد، وبالممارسة، نستطيع أن نتعلم التحكم في انفعالاتنا وضبطها، وكذلك في فهم انفعالات الآخرين والاستجابة لها بشكل أكثر فعالية. كما أن الانفعالات تمثل جزءا مهم لا يمكن تحاشيه في الحياة اليومية للمنظمات، انطلاقا من أوقات الفرح والبهجة أو الألم والخوف إلى الشعور المستمر بعدم الرضا والضيق، فالحياة في العمل مليئة بالمشاعر. والمناخ الانفعالي الذي يحياه العامل في المنظمة يلعب دور بالغ الأثر في تشكيل نمط الإنفعالات المسيطرة على حياته التنظيمية، وقد كان الهدف من هذه الورقة المساهمة في فهم أفضل للحياة الإنفعالية داخل المنظمات، من خلال تأثير معايير وثقافة المنظمة على الانفعالات الجماعية والسلوكيات التي تتبعها.

#### المراجع باللغة العربية:

- الطائي، إبراهيم خليل (2004). الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية: دراسة تحليلية، ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- حجيم، سلطان يوسف و العطوي، عامر علي حسين (2010). الذكاء الشعوري في المنظمات، مدخل متكامل. عمان: الوراق للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- جديدي، عفيفة (2011). أثر الإنفعالات المميزة للمراهق المتمدرس على الدافعية للتعلم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
- شبيوتا، ميشال و كالات، جايمس (2014). الانفعالات، ترجمة علاء الدين كفاي، مايسة النيال، سهير محمد سالم. عمان: دار الفكر، الطبعة الأولى.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure, *Journal of Personality and Social Psychology* 56.
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at Work: A Neglected Concept, *Human Relations*, vol. 46.

- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-129.
  - Fox, S. (Ed.) (2002). Special issue on emotions in human resources. *Human Resources Management Review*, 12(2), 167-292.
  - Fox, S. Spector, P. E. & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (Cwb) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59.
  - Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotion in positive psychology: The broaden- and build theory of positive emotion, *American Psychologist*, 56, 218-226.
  - 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. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Sous la direction de), *Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnel. Comportement organisationnel*, Vol 1, De Boeck, Bruxelles.
  - George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.
  - 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.
  - Hatfield, E. Cacioppo, J.T & Rapson, R.L. (1992). Primitive emotional contagion, *Review of Personality and Social Psychology*. vol. 14, pp. 151-177.
  - Hinsz, V.B, Tindale, R.S. & Vollrath, D.A. (1997). The emerging conceptualisation of groups as information processes, *Psychological Bulletin*, vol. 121, n°1, pp.43-64.
  - Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
  - Hodson, R. (1998). Pride in Task Completion and Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from Ethnographic Studies," *Work and Stress* 4.
  - Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991). Positive Affect as a Factor in Organizational-Behavior, in *Research in Organizational Behavior*, ed. B. M. Staw and L. L. Cummings .Greenwich, CT: JAI Press.
  - Johnson, P. R & Indvik, J. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees, *Journal of Workplace Learning* 11.
- Mastenbroek, W. (2000). Organizational behavior as emotion management. In: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. Zerbe (Eds.), *Emotion in the workplace: Research, Theory, and Practice*. Pp.19-35. Westport, CT: Quorum Books.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- 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.

- Pierce, C. A., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5-32.
- Shelden, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary? *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy, *International Journal of Stress Management*, 7. 103-115.

**Abstract:**

In this article, our goal is to contribute to a better understanding of emotional experiences within organizations. Both researchers and managers need to better understand how individuals evaluate different work situations and how their personality, their motivation, their past experiences, and the entity to which they belong, as well as the organization norms and culture, can influence these assessments and the emotions and behavior that follows. Therefore, we will focus on explaining how the empirical results emanating from research in the psychology of emotion can be transferred to an organizational context. We will give examples of emotional occurrences, including the collective formation of emotion, as well as their behavioral consequences in an organizational context. In particular, we will develop the concept of emotional climate.

**Key word:** emotion, emotional experience within organizations, emotional climate.