المشاكل النفسية وأثرها على العمل والعاملين

◄أهداف الصناعة هي زيادة الانتاج والربح والأجور لمصلحة المستهلك والمالك والعمال. والظروف التي تعوق التقدم نحو تحقيق الأهداف تخلق مشكلات إنسانية أهمها ما يلي:

أوّلاً- مشكلات الدوافع:

1- تضارب أهداف الشركة:

أكبر المشكلات التي تواجه الشركة الاختيار بين الأهداف التالية:

هل تختار الانتاج الأفضل أم الربح الأعلى؟

هل تختار الربح الأعلى أم الأجور المرتفعة؟

هل تختار الانتاج الرخيص أم الأجور المرتفعة؟

خلف هذه الأهداف الاقتصادية توجد حاجات الناس التي تسعى للإشباع فإشباع هذه الحاجات أو الدوافع يتوقف على مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف والنجاح في تحقيق هدف ما قد يكون على حساب التضحية بهدف آخر وبعبارة أخرى إرضاء فئة من الناس قد يكون على حساب فئة أخرى. وهكذا فإنّ الأهداف المتصارعة تخلق أُناساً متصارعين: المستهلكين ضد المديرين، المديرين ضد العمال، العمال ضد أصحاب رؤوس الأموال، وأصحاب رؤوس الأموال ضد المستهلكين. بعض الشركات تقبل هذه الصراعات، وخاصة ما بين العمال والمديرين، على أنّه حتى لا مناص منه. في مثل هذه التنظيمات يعالج الصراع الصناعي فقط بواسطة مهادنات غير سهلة، لأنّ إعلان الحرب أكثر سهولة من حفظ السلام. ومع ذلك فإنّها أقل ربحاً. معظم الشركات تبحث عن طريقة لإيجاد أهداف مشتركة، وبعضها قد نجح في تحقيق ذلك.

إنّ حل هذه الصراعات، إذن، يكمن في تكامل أهداف الصناعة وذلك بمراعاة ما يلي:

أ) اكتشاف وسائل لتحقيق هدف واحد دون التضحية بالآخر.

ب) إشباع جماعة صناعية معينة دون إحباط أخرى.

2- أنظمة البواعث غير الفعّالة:

أنظمة البواعث التي تصمم من أجل زيادة دفع العامل والانتاج، وقد تنجح أحياناً في خفض جهده فحسب. وغالباً ما يكون تأثير نظام البواعث بسيطاً على مجهود العمل. وإذا حدث ذلك حقاً، فإنّ تقييم الشركة للعمل، وموازين التقدير التي تضعها، وأنظمة العمل بالقطعة تصبح عديمة الجدوى ونتيجة لذلك، فإنّ الشركة تفشل في الاستفادة من الثمرات القيّمة للطاقة والتفكير الإنساني لدى العاملين بها.

يندر أن يكون المديرون على وعي تام بهذه المشكلة لأنّهم نادراً ما يقومون بعمل تحقيق علمي لتقييم فعالية نظمهم وكفاءتها. وبما كان السبب في ذلك وأكثرها شيوعاً هو أنّ القديرون لديهم إيمان (غير قابل للنقد) في البواعث المالية، أنّ أسباب هذا التأكيد على المال قوية فالمال ملموس وأهميته واضحة، وتداوله في أنظمة بواعث نموذجية يقدم نوعاً من الضبط الواهي الذي لا يمكنه التكهن بدوافع العمل.

العمال وزعماؤهم غالباً ما يرون الهدف الأساسي للصناعة هو الزيادة القصوى للأجور الحقيقية. والصناعة تحاول دائماً تحقيق تقدم ملحوظ نحو هذا الهدف. أنّ نمو الانتاج يقابله نمو في متوسط الأجور (أي متوسط ما يكسبه العامل فعلاً في الساعة) ومع ذلك، فإنّ هدف الأجور القوي (أكثر تعقيداً وأقل تأثيراً، حتى على العمال كما يظن عامة. بكلّ تأكيد، عملت اتحادات العمال دوراً في زيادة الأجور، إلّا أنّ هذا يعتبر تبسيطاً مبالغ فيه إذا نظرنا إلى غرضهم كأنه فقط زيادة الأجور. والحقيقة أنّ الأجور كانت دائماً مطلباً ثانوياً. وإنما قَدِم هذا الطلب عن غيره لسهولة صياغته والتعبير عنه ووضوحه، ولكنه يخفي حاجات أكثر صعوبة ولكنها أعظم أهمية لدى العمال.

3- إحباط الحاجات العليا:

الصناعة الحديثة قد فعلت الكثير من أجل زيادة إشباع حاجات العامل الفسيولوجية وأمنه الصناعي وتأمينه من أضرار العمل، ولكنها فعلت القليل لزيادة تحقيق حاجاته السيكولوجية والاجتماعية، الحاجة إلى الانتماء وإلى المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى تأكيد للذات والتعبير عن الذات. فحينما نجعل المهن الصناعية وسائل لهدف ما فهذا ينقص من إرضاء العامل ومن دون الانتاج إلى مستويات دنيا محفوفة بالمخاطر.

ثانياً- مشكلات العامل:

1- العامل المحبط:

الإحباط هو التوتر النفسي الناشىء عن وجود عائق في سبيل الفرد يمنعه من الحصول على الباعث أو البواعث التي تشبع حاجاته أو ترضي دوافعه، فتنتاب الفرد مشاعر الفشل والخيبة نتيجة الإخفاق في الوصول إلى الهدف. فالإحباط، إذن تأزم نفسي يجب تجنبه لما له من آثار وخيمة على أي جهد ابتكاري وعلى مجال السلوك النفسي الاجتماعي أي التوافق الاجتماعي. ونتائج الإحباط عديدة، أهمها: العدوان، النكوص، التثبيت والخضوع. وعلى الرغم من ذلك، فإنّ استجابات الإحباط متباينة وشخصية لحد بعيد. وتزداد درجة الإحباط بازدياد قوة الدافع وأهمية الهدف بالنسبة للفرد؛ وبالتالي تزداد حدة الانفعال الناشىء وما يعقب ذلك من عمليات كف أو تعطيل للعمليات العقلية، وتهيج للجهاز العصبي، وغيره من الأجهزة الفسيولوجية كلّ هذا من الطبيعي له أثر وله دلالته في ظهور الاستياء والتمرد أو الخضوع والتبلد بالمصنع، وغير ذلك من مظاهر انخفاض الروح المعنوية وعدم التماسك الاجتماعي وظهور حوادث العمل أو ظهور الأعراض المرضية كالاكتئاب الشاذ والانتحار والأمراض السيكولوجية والقلق وغيرها.

"والصناعة تقلل من الإحباطات التي تسببها البطالة، والحوادث، والتمييز الاجتماعي". ولكن ليس من السهل استئصال تلك المشكلات. وما زال (الأمن المهني) يحتل المركز الأوّل في مطالب العمال. وحوادث العمل تؤدي إلى خسائر اقتصادية فادحة للدولة، مثال ذلك يبلغ ما تتكلفه الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة حوادث الصناعة أكثر من 2 بليون دولار في السنة.

2- العامل القلق:

العامل القلق شخص تعيس، كلما زاد قلقه زاد احتمال استنفاذ طاقاته في تخفيف توتراته المؤلمة وصراعاته الداخلية بدلاً من تحصيل الأهداف التي سوف تزيل مصادر القلق. والواقع أنّ الإنسان في حاجة إلى قدر ما من القلق حتى يعمل بكفاءة، ولا يعني ذلك أنّ زيادة القلق باستخدام التهديد والوعيد والعقاب يؤدي إلى مستوى التحصيل والانتاج، بينما يزداد مقدار استنفاذ الطاقة. فالمشكلة إذن تختص بتخفيض القلق للحصول على مستوى أعلى من الكفاية. هذا الخفض ضروري في المستوى التنفيذي حيث أنّ الصراعات والعداوات الناجمة عن القلق العالي غالباً ما تخلق مقاومة للتحسينات اللازمة في مجال العمل.

3- العامل الساخط:

العمال المبرمون أو الساخطون هم في حد ذاتهم مشكلة بالنسبة لهم وبالنسبة للشركة أو المصنع. إنّهم أقل تعاوناً، ويتكرر غيابهم وغير مكترثين بالمهنة وغالباً يفصلون من العمل. وقد وجد أنّ المكانة المهنية أي وضع العامل في المصنع له أثره، على سخط العامل أو إرضاءه فالعمال ذو المكانة المنخفضة، عادة أكثر تبرماً من العمال ذو المكانة العالية، ولكن سخط العامل يعكس إحباطات حاجاته وتنشأ هذه الإحباطات مما يلي:

أ) شخصيته.

ب) زملائه في العمل.

ت) الرئيس (أو المشرف عليه).

ث) سياسة الشركة.

ومهما تنوعت الأسباب، فإنّ كل من العامل والإدارة له ضلع كبير في هذه الإحباطات أو إزالتها.

4- سوء توافق العامل:

يحاول العمال التغلب على العقابات التي تصادفهم حتى يصلوا إلى الأهداف التي سوف تشبع حاجاتهم، إلّا أنّ بعض العمال تشغلهم حاجاتهم الخاصة غير المشبعة لدرجة لا تمتلكهم من إحراز تقدم حقيقي في حل مشكلاتهم ويقع في هذه الفئة حوالي واحد في كلّ أربعة من العاملين هؤلاء الأفراد غير سعداء وغير منتجين كما أنّهم يدفعون غيرهم إلى التذمر والإهمال أو عدم الكفاءة.

5- العمل الممل:

المهنة ذات الخطوط الآتية المحددة والمكررة هي مظهر مميز لمدنيتنا الصناعية. وحوالي نصف العمال يشتغلون في مثل تلك المهن، ونسبة كبرى منهم تكره هذا النوع من العمل. هذا الملل والبغض يعمل على انخفاض الحافز للعمل وبالتالي يعمل على محو فوائد الكفاءة الميكانيكية المتزايدة. وغالباً ما يكون اتجاه المديرين هو تجاهل هذه المشكلة، بل لن يصدقوا أنّ العمال قد أصابهم الملل إذا أنبئوا بذلك. إلّا أنّ هناك وسائل كثيرة لإصلاح هذه المشكلة دون إجراء أي تغيرات في التنظيم الميكانيكي للمهنة.

البواعث الاجتماعية في الانتاج:

من البواعث الاجتماعية على بذل الجهد والانتاج العوامل الهامة التالية:

1- ظاهرة التسهيل الاجتماعي:

ويقصد بها زيادة نشاط الفرد وكفايته حين يرى أو يسمع آخرين يقومون بنفس نشاطاته، أنّ رؤيته للآخرين أثناء نشاطهم يثير فيه الحماس ومن هنا ينشأ التسهيل الاجتماعي، حيث تنتشر حماسة بعض أفراد الجماعة إلى غيرهم، مما يجعل الدافعية الاجمالية للجماعة أقوى من مجموعة دوافع الأفراد. وعلى هذا تكون العضوية في الجماعة عاملاً باعثاً يزيد من الكفاية الانتاجية للجماعة (مثل تجارب هاورثورن – 6 فتيات).

وهذه الظاهرة غير ظاهرة التنافس التي تؤدي إلى تعزيز النشاط وزيادة ابتغاء الفوز والانتصار على الغير.

على أنّ التجارب قد دلت على أنّ الجماعة قد يكون لها في بعض الأحيان أثر معطل للانتاج.

2- نظام المشاركة:

يقصد به إسهام العمال والموظفين في أخذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل والشركة وظروف كلّ منها. فالمعروف أنّ الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمام أفرادها والاهتمام قوة دافعة.

الاشتراك في جماعة عاملة (أو مفكرة) يؤدي إلى الاهتمام، الذي يعتبر قوة دافعة لبذل الجهد والنشاط كما أنّ الاهتمام يعمل على إزالة المقاومات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم أو التي يقيمها العمال والموظفين أحياناً حين تؤمن المؤسسة أو الشركة إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو العمل بها.

اشتراك العمال في لجان مع الموظفين وممثلين عن نقابة العمال في وضع تخطيط لإدارة الشركة.

الاشتراك في مناقشة المسائل المتصلة بالانتاج والتغييرات المراد إحداثها في الشركة وسياستها يعمل على مدى إذابة تلك العقبات والمقاومة حيث يشعر العامل أنّ المشكلة مشكلته فيزداد اهتمامه أي تزداد قوته الدافعة.

ومن أهم المشاركة وأكملها المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- نظام التقرير الجماعي:

إنّ حث العمال على زيادة الانتاج أو دعوتهم إليه أو أمرهم به أو محاضرتهم عنه لا أثر له ولا طائل منه. بينما يترتب على المشاركة في اتخاذ التقرير الجماعي تقبل الجماعة له فضلاً عما فيه من أنصاف لكبرياء العامل وإشباع لحاجته إلى التقرير الاجتماعي والتعبير عن الذات كما أنّ للحرية وتحمل المسؤولية أثر بالغ في تكامل الشخصية وتدعيم النضج الانفعالي. وقد وجد من التجريب أنّه ليس هناك باعث اجتماعي لزيادة الانتاج أقوى من نظام التقرير الجماعي.

البواعث المادّية في الانتاج:

فيما يلي بعض نتائج التجارب الميدانية التي توضح الأهمية النسبية للبواعث المادّية في الانتاج

وبذل الجهد في تجربة بمصنع بريطاني أبدت العاملات وعددهن 325 عاملة رأيهن في الأهمية النسبية لأعمالهن فجاءت بالترتيب التالي:

أوّلاً: العمل الثابت المستقر (فهو يؤدي إلى الحاجة إلى الأمن والاستقرار الانفعالي).

ثانياً: الظروف الفيزيقية والسيكولوجية لعمل (مثل فترات الراحة والترويح والحاجة إلى التقدير الاجتماعي والتعبير عن الذات). ثم جاء في المرتبة السادسة: الأجور المرتفعة.

وفي تجربة أخرى: كان ترتيب البواعث المختلفة للانتاج وبذل الجهد حسب أهميتها للعمل كالتالي:

1- الاطمئنان على العمل وتأمين العامل من نزوات الرؤساء.

2- ظروف العمل المريحة.

3- حسن المعاملة ومراعاة كرامته وإفساح المجال لشخصيته (تأكيد الذات والتعبير عن الذات).

4- إنصاف وتقدير عمله تقديراً عادلاً.

5- العلاقة الحسنة بالزملاء في العمل.

6- الأجر.

وفي بحث ثالث: كان الترتيب حسب الأهمية كالتالي:

1- إتاحة فرص الترقية أمام العامل.

2- الاطمئنان على الاستمرار في عمله.

3- الأجور والمرتبات.

فالمال إذن ليس أقوى باعث يحمل العامل على زيادة انتاجه، بل إنّه دون غيره من البواعث والدوافع، اللّهمّ إلّا في ظروف العوز الشديد، أو ابان فترات التضخم المالي.

أما لماذا يلح العمال دائماً في المطالبة بزيادة الأجور؟

الجواب:

1- استقر في أذهان الناس (نتيجة للتنشئة في الحضارة العربية) أنّ المال هو مفتاح الفرج والسبيل إلى تفريج الكروب.

2- التماس المال يشير إلى أنّ العمال يريدون شيئاً ما، لكنه لا يفصح عن طبيعة ما يريدون.

3- المطالبة الموصولة برفع الأجور حين تكون الأجور كافية يشير إلى أحد أمرين:

أ) أما انّ العمال يحسون بسخط غامض لا يعرفون له سبباً ويظنون أنّ المال هو المخرج من هذا

التأزم.

ب) أو أنّهم يفطنون إلى أسباب متاعبهم وسخطهم ويقفون من صاحب العمل موقف الذي يقوله: إذا لم تعطنا ما نريده بالفعل، فعليك أن تدفع بالطريقة الوحيدة التي تفهمها.

4- الروح المعنوية المنخفضة تؤدي إلى استمرار المطالبة برفع الأجور حتى إن كانت أعلى بكثير من أجور زملائهم الذين يعملون في مؤسسات أو غيرها.

ومما يجدر ذكره بهذا الصدد أنّ العامل لا يرضيه ارتفاع أجره إن كان يعتقد أنّ من دونه من العمال يظفرون بأجور أعلى منه بل أنّ هذا يؤدي إلى نشأة التوترات النفسية والاجتماعية والصراع الجماعي.

مشكلة العلاقات الإنسانية في الصناعة لا يمكن أن تحل إلّا إذا اصطلح العمال وأصحاب العمل على أساس يفترض على كلّ طرف على احترام حاجات الطرف الآخر. أي حينما نجد وسائل تقضي إلى زيادة رضا العامل بعمله من حيث هو ولا يتعارض مع مصالح أصحاب العمل.

الاختيار والتوجيه المهني:

إنّ اختيار المهنة يجب ألا يقوم على أساس ارتجالي أو عاطفي بل يجب مراعاة العوامل المؤثرة في اختيار المهنة فضلاً عن أنّ اختيار الفرد للمهنة لا يتوقف على عامل أو دافع واحد. بل هو نتيجة تفاعل ودوافع متعددة وهي:

1- عوامل ذاتية:

أي عوامل متصلة بشخصيته من حيث تكوينها الفطري والمكتسب، ويدخل في ذلك دوافع السلوك الشعورية واللاشعورية، والعواطف والعقد النفسية والمعتقدات والعادات وحيوية الفرد ومزاجه الخاص والذكاء ومستوى الطموح. وقد تؤدي كلّ ذلك إلى أسلوب سوي أو شاذ في التعامل من الناس وباختصار تعتمد هذه العوامل على تنظيم الشخصية للفرد أي ديناميات الشخصية.

2- عوامل خارجية اجتماعية:

أي عوامل متصلة ببيئته الاجتماعية مثل الوضع الاقتصادي للأسرة وتقاليدها وتأثير الوالدين والطبقة الاجتماعية والثقافة.

3- عوامل خارجية في مجال العمل:

أي عوامل متصلة بمجال العمل المهني المختلفة من حيث مستواها الاجتماعي والاقتصادي ومجالات الترقي فيها والمميزات الإضافية.. إلخ.

دوافع السلوك وأثرها في اختيار المهنة أنّ التفاعل الدائم بين الإنسان وبيئته ينتظم حول جوهر من الحاجات البيولوجية والنفسية والطرق التي يحاول بها الفرد إشباع تلك الحاجات. أنّ تكوين الكائن البشري يجعله بمجرد ميلاده يمارس حاجاته في الحال والتي لا يشبعها إلّا البيئة فقط. هذه الحاجات المبكرة بيولوجية أي جسمية خالصة مثل الحاجة إلى الهواء والغذاء والماء هذا الإشباع ضروري لحفظ التوازن البدني أي ضروري لتدعيم الحياة وحفظ البقاء.

وخلال نمو الفرد، تؤدي خبرات التعلم المبكرة إلى ظهور حاجات إضافية شخصية واجتماعية وإشباعها ضروري لحفظ التوازن النفسي.

ومن أمثلة الحاجات الأخيرة: الحاجة إلى الأمن والرضا الاجتماعي والحاجة إلى تأكيد الذات والحاجة إلى التحصيل وغيرها – هذه الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر تعقيداً من الحاجات البيولوجية وقد تعمل شعورياً أو لا شعورياً.

الحاجات التي لاتشبع تخلق توتراً يدفع الكائن الحي إلى المبادر بالعمل على إشباعها بما ينجم عنه خفض التوتر. ولذلك نطلق على هذه الحاجات اسم الحوافز أو دوافع السلوك، واختيار الفعل أو الأفعال في وقت ما أو في وقت معين، من أجل تحقيق الإشباع (أو خفض التوتر) الدافع يعتمد على التعلم السابق للفرد – تماماً كاعتماده على الطاقات الفطرية ومداها. (الدافع) أو (الحافز) إذن، هو مثير قوي يدفع الإنسان إلى أن يسلك بصورة ما حتى تخف حدة هذا المثير أو يستبعد كلية. والدوافع تعمل داخلياً، إلّا أنّها تعمل متعاونة مع مثيرات خارجية في إثارة النشاط وتوجيهه. هذه المثيرات الخارجية هي التي تشبع الحاجات الداخلية – وهي ما نطلق عليها (الواعث) وكلّ دافع من الدوافع الأولوية يمكن إشباعه في العادات بباعث معين أو مجموعة من البواعث.

فالطعام مثلاً، باعث دافع الجوع، والماء باعث يشبع دافع العطش وهكذا الباعث إذن هو الشيء أو الهدف الخارجي الذي يشبع الدافع. وسمي كذلك لأنّه يبعث الإنسان على الحركة للحصول عليه حتى يشبع الدافع.

وتتوقف أهمية الدوافع ومدى تأثيرها على سلوك الفرد أو شخصيته على قوتها أو شدتها. فدافع الأمومة مثلاً أقوى الدوافع الأولية (الفطرية) وأكثرها إلحاحاً على الحيوان من دوافع الجوع والعطش والجنس.►

المصدر: كتاب السلوكية والإدارة