مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

التنمر الوظيفي في بيئة العمل وآثاره السوسيو-تنظيمية: التمكين النفسي آلية المواجهة.

Occupational Bullying in the Workplace and Its Socio-Organizational Implications: Psychological Empowerment as a Coping Mechanism.

سميرة مشري[1]•

1 جامعة محمد خيضر بسكرة، samira.mecheri@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/13 تاريخ القبول: 2026/06/14 تاريخ النشر: 2026/07/2013

الملخص:

يتناول المقال ظاهرة التنمر الوظيفي كسلوك عدواني متكرر داخل بيئة العمل، يقوم على استغلال اختلالات القوة والسلطة بين الفاعلين، بما يخلّف آثارًا نفسية وتنظيمية خطيرة على العاملين والمناخ المهني، يعرف المقال التنمر ويعرض أنواعه وسلوكياته وآثاره على الصحة، والانغماس الوظيفي، وكفاءة المنظمة، مستندا إلى عدد من الأطر النظرية كالتعلم الاجتماعي، والنظرية السلوكية، والنظرية الوظيفية، ونظرية الإحباط، كما يناقش الإطار القانوني المعاصر لجريمة التنمر، وبعض التشريعات المقارنة، ثم يقترح التمكين النفسي للعاملين كآلية استشرافية للحد من قابلية الضحية للاستضعاف، من خلال تعزيز المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير في العمل.

الكلمات المفتاحية: التنمر؛ التمكين النفسي؛ الجدارة؛ الاستقلالية؛ معنى العمل؛ التأثير.

Abstract :

This article examines workplace bullying as a recurrent aggressive behaviour embedded in organizational power imbalances, producing severe psychological and organizational consequences for employees and the work climate. It defines workplace bullying, outlines its main forms and behavioural manifestations, and discusses its impact on health, job engagement, and organizational effectiveness, drawing on social learning, behavioural, functional, and frustration–aggression theories. The paper also addresses the emerging legal framing of bullying as a crime and reviews selected comparative legislations. Finally, it proposes psychological empowerment as a proactive strategy to reduce workers' vulnerability by strengthening meaning, competence, autonomy, and impact within the work role.

***Keywords**: Bullying, Psychological Empowerment Competence; Autonomy, Impact.*

•**المؤلف المرسل:** سميرة مشري، **الإيميل:** samira.mecheri@univ-biskra.dz

■ مقدمة:

أضحت بيئة العمل المعاصرة مجالا كثيفا للتفاعلات الاجتماعية المتشابكة، بحيث لم تعد المؤسسة مجرد إطار تقني لتوزيع المهام والأدوار، بل أصبحت فضاءً تنتج داخله علاقات قوة، وتمثلات متبادلة، ومواقع نفوذ، وأنماط مختلفة من السيطرة والمقاومة، ومن هذا المنظور، فإن الظواهر التي تظهر داخل التنظيمات المهنية لا يمكن فهمها باعتبارها انحرافات فردية معزولة، وإنما بوصفها تعبيرا عن اختلالات في البناء العلاقي للمؤسسة، وفي أنماط القيادة، وفي الثقافة التنظيمية التي تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في التعامل بين الفاعلين الاجتماعيين.

وفي هذا السياق، يبرز التنمر في بيئة العمل باعتباره من أخطر السلوكيات السلبية التي يمكن أن تتولد داخل المؤسسة، لما يخلفه من آثار نفسية ومهنية وتنظيمية تمس العامل الفرد كما تمس الجماعة المهنية والمردودية العامة للمؤسسة، فالتنمر ليس مجرد احتكاك عابر بين الزملاء أو توتر ظرفي في محيط العمل، بل هو سيرورة اجتماعية غير متكافئة، تقوم على الإيذاء المتكرر، وعلى استثمار فروق القوة والمكانة والسلطة من أجل إخضاع طرف أضعف، أو عزله، أو النيل من كرامته المهنية والرمزية.

وتنبع أهمية تناول هذه الظاهرة من كونها تمس صميم العلاقات المهنية داخل المؤسسة، كما تكشف عن الوجه غير الظاهر للتنظيم، أي ذلك الجانب الذي تتشكل فيه الممارسات غير الرسمية، والتحالفات الضمنية، وآليات الإقصاء، وأساليب الضبط غير المشروع.، وعليه، فإن هذه الورقة تتجه إلى معالجة ظاهرة التنمر الوظيفي من خلال تحديد مفهومها، وعرض سلوكياتها وأنواعها وآثارها، والوقوف عند بعض الأطر النظرية المفسرة لها، ثم بيان مقاربتها القانونية، قبل الانتقال إلى مناقشة التمكين النفسي باعتباره آلية ذات بعد وقائي وعلاجي يمكن أن تسهم في الحد من قابلية العاملين للتأثر بالسلوكيات التنمرية.

مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

أولا. التنمر في بيئة العمل

1. تعريف التنمر

استُخدمت تسميات متعددة للإيذاء في مكان العمل: إساءة العمل(work abuse) ، العدوان(aggression) ، الإرهاب النفسي(psychological terror) ، الإدارة القسرية (coercive management)، أو الاستبداد الصغير(petty tyranny) ، غير أن المصطلح الأكثر شيوعا في الأدبيات هو التنمر أو bullying (غنيم، 2020، ص. 30).

عرف الباحثون التنمر بطرق متقاربة ترتكز على عناصر المقصودية والتكرار وعدم التماثل في القوة. فتعريفات عدة تصف التنمر بأنه استهداف مقصود للموظفين بسلوكيات سلبية داخل المؤسسة، تشمل ضعف الإشراف، تحميل العاملين فوق طاقتهم، تطبيق عقوبات غير عادلة، وارتكاب مضايقات تثير مشاعر سلبية لديهم (محمد، 2021، ص. 98). ويركز الصبحيين والقضاة على الخصائص التمييزية للتنمر: أنه يحدث بين طرفين غير متساويين في القوة، ويتميز بالتكرار والنية، ويمنح المتنمر شعوراً بالراحة على حساب ألم الضحية (الصبحيين والقضاة، 2019، ص. 18).

تعريفات أخرى تؤكد الطابع المتدرج والمنهجي للتنمر في مكان العمل: سلوكيات مسيئة ومتعمدة تتكرر عبر الزمن تستهدف موظفاً أو أكثر، تتضمن إساءة استخدام السلطة، وإذلال الضحية غالبا أمام الآخرين، وتؤثر سلبا على أداءه الوظيفي وتضعفه اجتماعيا داخل المؤسسة. بعبارة أخرى، التنمر عملية تصاعدية تضع الضحية في مركز أدنى وتحوّله إلى هدف سلوكات اجتماعية سلبية ممنهجة.

تسهم دراسات نفسية واجتماعية، مثل أعمال **ليمان وإينارس وراكنس**، في إبراز الأثر العميق لهذه السلوكيات: مساوئ نفسية حادة وضرر في الأداء وخلق بيئة عمل غير منتجة، سواء كانت الأفعال مقصودة أو عرضية (حمدي أحمد عمر علي، 2021، ص. 102).

على مستوى التحليل السوسيولوجي، تتجاوز قيمة هذه التعريفات ضبط المفهوم إلى الكشف عن بطانته البنيوية: فالمؤسسة ليست فضاءً محايداً، بل ميدان تتوزع فيه السلطة والموارد والاعتراف بشكل غير متكافئ. ومن هذا المنطلق يتحول التنمر إلى آلية غير رسمية لإعادة إنتاج التراتب، وفرض الطاعة، وسحق إمكانات الاعتراض والاختلاف. إنه شكل من أشكال العنف الرمزي والتنظيمي المموّه بلغة المهنية والانضباط، موجّه إلى الحلقة الأضعف في علاقة العمل ويخدم استمرارية العلاقات السلطوية داخل الأُنظمة المؤسسية.

2. سلوكيات التنمر في مكان العمل:

يتناول مفهوم سلوكيات التنمر في مكان العمل جميع المواقف التي يتعرّض فيها الأفراد لسلوكيات سلبية متكررة من زملاء أو رؤساء خلال فترة زمنية تجعلهم عاجزين عن الدفاع عن أنفسهم .(Enarsen, 2000) ويضيف Namie (2007) أن هذه السلوكيات العدوانية المنهجية تجرح كرامة الموظف وتجعله يشعر بالإهانة والعجز، وتترتب عليها أضرار نفسية تؤثر على الأداء والفعالية التنظيمية. كما يرى Agervold (2007) أن التنمّر يعكس مناخاً اجتماعياً سيئاً وثقافة عدائية داخل المؤسسة.

عرفته دراسات أخرى بأنه أفعال سلبية مؤذية — جسدية، لفظية أو نفسية — قد تتضمن النقد والإذلال وتسبب خوفاً وضرراً للضحايا، وقد أظهرت الأبحاث تنوّع الأساليب المستخدمة وآثارها التنظيمية. ويمكن تلخيصه عملياً بأنه أفعال أو تعليقات شفوية أو متكررة تهدف إلى ترهيب أو إضعاف فرد أو مجموعة، مما يخلّف أضراراً على مستوى الفرد والمؤسسة معاً (Rasha AlBa'adi, 2020).

من منظور سوسيولوجي، لا يتجسد التنمّر دائما بصيغ صاخبة؛ بل يتخذ أشكالاً دقيقة و«ناعمة» مثل التهميش، والتعتيم المعلوماتي، والتشكيك المستمر في الكفاءة، والإقصاء من دوائر القرار، هذه الممارسات قد تُقدَّم كإجراءات مهنية لكنها في جوهرها أدوات لإضعاف الفاعل مهنيا ورمزيا. وتكمن خطورة التنمر في قابليته للاختباء داخل روتين المؤسسة إلى أن يتحوّل إلى عرف

تنظيمي غير معلن، فيصبح السكوت عنه شكلا من أشكال التواطؤ الذي يسهل استمراره وتطبيعه.

3. أنواع سلوكيات التنمر في بيئة العمل

تُسفر سلوكيات التنمر في بيئة العمل عن مشكلات شخصية وتنظيمية عميقة. بحسب Einarsen (1999)، تنشأ هذه السلوكيات العدوانية أحياناً عن أنماط قيادية مسيئة، أو بيئات عمل غير صحية، أو إجماع زملائي ضد شخص محدد. كثيرٌ من الضحايا يشيرون إلى أن التنمّر بدأ بعد أنهم أثاروا مشكلة أو عبّروا عن رأي مخالف لرؤسائهم أو زملائهم، فتصاعد النزاع واحتل شكل استهداف ممنهج للطرف الأضعف.

صنّف Einarsen (1999) سلوكيات التنمّر إلى خمس مجموعات رئيسية: سلوكيات متعلقة بالعمل (مثل تغيير المهام أو تعقيدها)، العزلة الاجتماعية (تجنب التفاعل مع الضحية)، الهجمات الشخصية (السخرية ونشر الشائعات)، التهديدات اللفظية (النقد الحاد أو الصراخ والإهانة العلنية)، والعنف الجسدي. وذكر Thomas (2005) أشكالاً مركزة تشمل الضغط غير المبرر لرفع الإنتاج، تفويض السلطة التنمرية، الصراخ، وحجب المعلومات الضرورية. ويتقاطع Nielsen (2009) مع هذا التصنيف معتبرًا أن الأنماط قد تكون مرتبطة بالعمل (حجب المعلومات، ضغط عمل مفرط، مراقبة متمادية، مواعيد تسليم غير واقعية) أو مرتبطة بالشخصية (الإهانة، النقد المستمر، الشائعات، المراقبة المفرطة).

هذا التنوع في الأشكال يشير إلى أن التنمر الوظيفي طيف من الممارسات الإدارية والتواصلية والرمزية والجسدية، وليس ظاهرة أحادية. ومن الناحية السوسيولوجية، يعني ذلك أن عناصر العمل نفسها —المعلومة، التقييم، التكليف، المتابعة— قد تتحول إلى أدوات إخضاع حين يضعف الضبط الأخلاقي والمؤسسي. لذا فإن فهم التنمر يتطلب ربط تصنيفه بتحليل البنية

مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

التنظيمية التي تمنح فاعلين معينين قدرة أكبر على تعريف المواقف، تأويل القواعد، والتحكم في الجزاءات الرسمية وغير الرسمية.

1. أثر سلوكيات التنمر الوظيفي

تُعد سلوكيات التنمّر في العمل ظاهرة منتشرة أثارت اهتمام الباحثين لآثارها السلبية على نفسية الموظف والمناخ التنظيمي، فتؤدي إلى انخفاض كفاءة وإنتاجية المؤسسة، وبيئة عمل غير آمنة تزيد التغيب وتحد من التعلم. غالباً ما يبقى الضحايا صامتين خوفاً من اللوم وتدهور وضعهم وفقدان العمل، وإذا لم يُتدخل مبكراً قد يتصاعد التنمر إلى سلوك عدواني أو إجرامي.

حيث أظهرت دراسة Naime أن المتعرضين يعانون ضغوطاً نفسية عالية: قلق 76%، اضطراب نوم 71%، فقدان تركيز 71%، اكتئاب 39%، ونوبات خوف 32%. كما أشار Thomas (2005) إلى تأثيرات صحية مثل الصداع وفقدان الثقة والإرهاق، مما ينعكس على انخفاض المعنويات والبحث عن عمل بديل (حمدي أحمد عمر، 2021، ص.107). من منظور سوسيولوجيا التنظيم، يتجاوز أثر التنمر الفرد ليقوّض البنية الجماعية للعمل: يضعف الانخراط التنظيمي والثقة الأفقية والعمودية، ويُفقر الحياة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، وينتج موظفين منهكين مترددين وذوي مبادرات منخفضة، فتتكبد المؤسسة تكاليف إنسانية وغير مرئية رغم عدم ظهورها في تقارير الأداء.

5. التفسير النظري للتنمر

- نظرية التعلم الاجتماعي

تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن السلوك العدواني/التنمري يتعلّم بالملاحظة، التقليد، والتعزيز داخل المحيط الاجتماعي للطفل. باندورا أبرز منظّري هذا التوجه، وأوضح أن الطفل يكتسب

أساليب العدوان من الأشخاص المؤثرين (الوالدان، المدرسة، وسائل الإعلام) عندما تُكافأ هذه السلوكيات أو لا تُعاقَب، فتزداد احتمالية تكرارها. وبالمثل ترى المدرسة السلوكية أن التنمّر يتعلّم عبر النتائج: إن حصل الفاعل على ما يرغب به من سلوكه العدواني فإنه يعيده، لأن التعزيز الإيجابي يرسخ الاستجابة العدوانية (الدسوقي، 2016؛ عبد الجواد وعبد الفتاح، 1999؛ زهران، 1980).

- نظرية الإحباط

ترتبط هذه النظرية بفكرة أن الإحباط يولّد دافعاً عدوانياً؛ كلما ازداد الإحباط وتكرّر، ارتفعت احتمالية تحول الاستجابة إلى عدوان. يطبق هذا الإطار على سلوك الأطفال حين يؤدي عدم إشباع الرغبات أو النزاع على الموارد إلى مشاجرات وسلوك عدواني (ميللر وسيزر؛ سليمة بوخيط، 2021).

- الإطار الوظيفي

تربط النظرية الوظيفية العدوان وسلوك التنمّر بنقص الارتباط الاجتماعي والأنظمة الضابطة: الأفراد الذين يفتقرون إلى معايير ومهارات اجتماعية بديلة قد يلجؤون إلى العدوان كوسيلة للتأقلم داخل بيئتهم (لطفي، 2001).

- قراءة سوسيولوجية تنظيمية تكاملية

توفّر هذه التفسيرات النفسية والسلوكية أساسا مهما، لكنها تبقى جزئية إذا بقي التحليل محصورا في الفرد. سوسيولوجيا، يجب نقل البوصلة إلى مستوى العلاقات والبنى: مؤسسات تتسم بغموض معياري، قيادات تستخدم الخوف أداة ضبط، أو ثقافات تكافئ الطاعة على الكفاءة تهيئ بيئات لتكاثر التنمّر. التنمّر إذن ليس فقط نتاج شخصية متعلمة أو إحباط فردي، بل يكتسب

مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

إمكاناته من توزيع السلطة، التراتبية المهنية، الأنماط غير الرسمية، والعنف الرمزي المتجذر في الممارسة التنظيمية اليومية. لذلك تكمُّل الفهم يتطلب دمج التحليل النفسي-السلوكي مع تحليلات بنيوية تنظّمية لالتقاط شروط إنتاج واستدامة سلوكيات التنمّر داخل المؤسسات.

6. الإطار القانوني لجريمة التنمر

تنص المادة 309 مكرر من قانون العقوبات على تعريف جريمة التنمر بأنها كل قول أو استعراض قوة أو استغلال لضعف الضحية أو لحالة يعتقد الجاني أنها تسيء إليه (مثل الجنس، العرق، الدين، الوصف البدني، الحالة الصحية أو العقلية، أو المستوى الاجتماعي) بقصد تخويفه أو السخرية منه أو الحط من قدره أو إقصائه عن محيطه الاجتماعي. رغم حداثة نص المادة (مُدخل سنة 2020)، فإن أنماط التنمّر ليست جديدة، إذ كثير من سلوكياته تمثل مظاهر أو نماذج جرمية موجودة في تشريعات أخرى، وتتنوع صورها التقليدية والحديثة (بما في ذلك استغلال التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي) لترويع الضحايا والتأثير في سلامتهم النفسية وتحقيق أغراض إجرامية (نص المادة؛ التحليل التشريعي).

التنمر الوظيفي يُعرف كسلوك يقوم به موظف أو أكثر ضد زميل داخل فضاء العمل بقصد النيل منه، الحط من كرامته، تهديده، توقيع جزاءات تعسفية أو فتح تحقيقات بلا مبرر، أو تطبيق عقوبات ظالمة لإذلاله أمام الزملاء وتحويله إلى موظف قَلِق، مكتئب، ومتجنّب لتحمّل المسؤولية. هذا التعريف يبرز الطابع المنهجي للإذلال الذي يهدف إلى تهميش الضحية وإخضاعه رمزيا ومهنيا.

✓ استجابة تشريعية دولية

استجابت دول عدة لتنامي ظاهرة التنمر، خصوصاً الإلكتروني منه: أصدرت فرنسا قانوناً لمكافحة خطاب الكراهية على الإنترنت(LOI n° 2020-766) ، ووضعت إيطاليا تشريعاً

متخصصاً لمكافحة التنمر الإلكتروني(legge 71/29 maggio 2017) ، وعدّلت ألمانيا تشريعاتها لمكافحة خطاب الكراهية وتعزيز صلاحيات الرد القضائي (قانون رقم 2018/1808 وتعديلاته 2020). هذه التحركات تعكس إدراكاً دولياً للطابع العابر للحدود للتنمر والحاجة إلى حلول قانونية وسياساتية متكاملة.

✓ الفراغ المؤسسي وقيود التطبيق

رغم ضرورة الجزاءات القانونية، تبقى الأدوات التشريعية غالبا تفاعلية ومتبعة لحدوث الضرر. في الممارسة المؤسساتية، كثيرا ما تُعجز موارد الموارد البشرية أو الأقنية القانونية عن الحسم في قضايا التنمّر. قد ينجح التظلم لدى قائد أعلى حين يتوافر لديه إرادة ومعايير عدل، وإلا فإن الخيارات العملية للضحايا تضيق إلى الاستقالة أو الصمت — وهما مخرجان مرهقان نفسيا ومهنيا (كمال سيد، 2022).

✓ القانون ليس كافيا وحده

من منظور سوسيولوجيا العمل والتنظيم، لا يكفي سن نصوص جنائية لمعالجة التنمر؛ ففعالية القانون مرتبطة بوجود بنية تنظيمية وثقافة مهنية تعترف بالمشكلة وتملك آليات رصد وتبليغ وحماية، وموارد بشرية مستقلة وقادرة على التمييز بين السلطة المشروعة والممارسة التعسفية. الوقاية تبدأ داخل المؤسسة: عبر إصلاحات تنظيمية، سياسات شفافة للعقوبات، تدريب القيادات، أنظمة متابعة وحماية للبلاغات، وتعزيز ثقافة تحترم الكرامة وتمنع تطبيع الإذلال. القانون إذن مكمل لا بديل؛ يعمل في علاقة تكامل مع الإصلاح المؤسسي لمنع إنتاج وإعادة إنتاج ممارسات التنمر داخل الميدان التنظيمي.

مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

ثانيا. التمكين النفسي

1. مفهوم التمكين النفسي

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات .فمدخل التمكين النفسي يركز على كيفية إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظماتهم.

ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (Kanungo and Conger, 1988) والذين ذكرا أن المدخل الهيكلي الاجتماعي للتمكين لا يعد مكتملا كون أن مصادر القوة يمكن أن يكون لها تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يملكون الشعور بالقدرة الذاتية، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز(جرادات، المعاني، و هاشم،2013 ، ص70).

ويعرف التمكين من ناحية سيكولوجية بأنه مفهوم تحفيزي يتمحور و يتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة و الاقتدار، أي أنه يشكل الدافعية لدي العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، هذا وقد عرف قاموس إكسفورد الانجليزي فعل مكّن "empouer"على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن، وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل التحفيز والدافعية من خلال تمكين الإنسان و تفعيل قدراته الذاتية، فهو إذن تمكين يمنح الإنسان القدرة وليس تفويض للقيام بمهام محددة فحسب (ملحم،2006 ، ص ص39-38).

ويرى منو Menon 2001 نتيجة التعريفات المتعددة للتمكين النفسي فإنه يمكن تلخيصه فيما يلي:

- ✓ التمكين هو علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوسين.

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

- ✓ التمكين النفسي ليس بناء عالمي يمكن تطبيقه في كل الأوضاع والظروف، فهو يتطلب ظروف وأوضاع خاصة لتطبيقه.
- ✓ التمكين متغير مستقل ومتواصل الحركة، بمعنى أن الأفراد لديهم شعورا مختلفا، ضعيف أو قوي نحو التمكين وليس أنه موجود أو غير موجود.
- ✓ يقاس التمكين النفسي من خلال أبعاده الأربعة) أهمية العمل والتأثير والجدارة والاستقلالية مع اعتبار رؤية الإدارة العليا نحو التمكين (رياض أبا ازيد، 2010 ، ص500).

إن أهمية هذا المفهوم في سوسيولوجيا العمل تكمن في كونه يعيد الاعتبار للفاعل داخل المؤسسة، لا باعتباره منفذاً سلبياً للأوامر، بل باعتباره ذاتاً مهنية تمتلك معنى للعمل، وإحساساً بالكفاءة، وقدراً من الاستقلالية، وإمكانية التأثير في محيطها التنظيمي، وبذلك، فالتمكين النفسي لا يُختزل في مجرد تقنية إدارية لتحسين الأداء، وإنما يعبّر عن تحول أعمق في تصور المؤسسة للعامل : من مورد وظيفي خاضع إلى فاعل اجتماعي يملك قابلية المبادرة والتقدير الذاتي والمشاركة.

2. أبعاد التمكين النفسي

أجرى Spreitzer وآخرون (1997) دراسة محكمة عن التمكين استندت إلى أطر من علم النفس، وعلم الاجتماع، والعمل الاجتماعي، والتربية، وأكدت دعماً واسعاً للأبعاد الأربعة للتمكين النفسي. وتعتمد تعريفات هذه الأبعاد على أعمال عدة باحثين: كُرِست فكرة "القدرة" لدى Thomasو Velthouse (1990)وNelوآخرين لتدل على مدى قدرة الفرد على أداء مهام العمل بمهارة. وعرّف Ayain و" (2009) Ceylanالمعنى" بأنه اعتقاد العامل بأهمية وذات مغزى عمله وتأثيره على المنظمة. واعتبر Zann و Bartolأن "الاستقلالية" هي إدراك الحرية في اختيار كيفية بدء وتنفيذ المهام. كما عرّف Ashforth (1989) الـ"تأثير" بأنه اعتقاد الأفراد بقدرتهم على إحداث فرق في مؤسساتهم عبر التأثير في الاستراتيجية وتشغيل العمليات وإدارة الإنتاج (خيرية، 2018، ص. 74–75).

بناءً على هذه التعاريف، يُبنى إدراك التمكين النفسي على أربعة أبعاد أساسية:

- المعنى :(The meaning) إدراك أن المهام ذات قيمة وتتوافق مع معتقدات وقيم العامل.
- الكفاية/الجدارة :(Efficiency) إدراك القدرة على إنجاز المهام بنجاح بفضل الخبرة والمهارة.
- الاستقلالية :(Independence) إدراك الحرية في اختيار طرق تنفيذ العمل.
- التأثير :(Impact) إدراك القدرة على التأثير في القرارات والسياسات المتعلقة بالعمل (المعاني، 2011، ص. 42–43).

لكي يتحقق التمكين النفسي الكامل يجب توافر الأبعاد الأربعة معاً، إذ تكمل كل منها الأخرى لتشكّل تركيبة شاملة؛ وغياب أي بُعد يقلّل من إدراك الفرد لكونه "مُمكَّناً" وقد يُفقده الشعور بالتمكين كلياً. وعليه، الموظف الممكّن بدرجة عالية يحدد سلوكه وموقفه العملي وفق هذه الدرجة، بينما يشعر الموظف الممكّن بدرجة ضعيفة بالعجز تجاه مهامه (المعاني، 2013، ص. 500).

وتماشياً مع ذلك، عرّف Koh و Leeالتمكين النفسي على أنه حالة نفسية يقوم فيها العامل بإدراك أربعة أبعاد—المعنى، الكفاءة، الإرادة الذاتية، والتأثير—والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين. وخلص Menonإلى نقاط موجزة عن التمكين النفسي منها: أنه علاقة عقدية بين الرئيس والمرؤوس، ليس نموذجاً قابلاً للتطبيق بصورة مطلقة في كل الحالات، يجب قياسه عبر الأبعاد الأربعة المذكورة، وهو شعور مستمر يُدرك بدرجات متفاوتة بين العاملين (برني، 2015/2014، ص. 80).

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن النظر إلى هذه الأبعاد بوصفها شروطا لإنتاج العامل القادر على مقاومة التبخيس التنظيمي، فحين يشعر الفرد بمعنى ما يقوم به، وبكفاءته، وبقدر من الحرية، وبأن صوته ذو أثر، تقل قابليته لأن يتحول إلى ضحية سهلة للهيمنة النفسية والرمزية داخل العمل، أما حين تُفرغ الوظيفة من معناها، ويُحاصر العامل بالرقابة والتهديد والتشكيك، فإن ذلك

يهيئ الأرضية لانتشار سلوكات التنمر، لأن الضعف النفسي هنا لا يكون طبيعيا، بل يكون صنيعة تنظيمية.

ثالثا. التمكين النفسي كآلية لمواجهة التنمر

التمكين النفسي كمفهوم مزدوج البُعد يتكوّن من قوتين مترابطتين: قوة داخلية وقوة خارجية. القوة الداخلية تتعلق بالعالم النفسي للفرد: إحساسه بالضبط الذاتي، والكفاءة، والالتزام، والمسؤولية، والتوجّه المستقبلي. وهي ما يمنح الشخص ثقة في قدرته على مواجهة متطلبات العمل واتخاذ موقف فعال. أما القوة الخارجية فتمثل المصادر الاجتماعية والموقعية للتمكّن: تحكّم الفرد في الموارد، مكانته داخل العمل، المهارات التنظيمية، والقدرة على استيعاب والتحكم في البيئة الاجتماعية المحيطة به.

1. أبعاد تكيلية للتمكين النفسي:

التمكين النفسي يمتد ليشمل مكونات ثلاثية مترابطة هي:

1.1 **المكون الشخصي-البيني** يتعلق بكيفية تصور الفرد لعلاقاتَه واتصالاته الاجتماعية، ومدى شعوره بالانتماء والقدرة على بناء شبكة دعم.

1.2 **مكون التفاعل مع البيئات** يعني امتلاك مهارات نقدية، حل المشكلات، واتخاذ القرار التي تمكّن الفرد من التعامل الفعّال مع الأنظمة الاجتماعية والسياسية.

1.3 **المكون السلوكي** فيعنى بالأفعال الملموسة التي يبذلها الفرد للتأثير في محيطه عبر نشاط مدني أو مهني؛ فهو مؤشر عملي لوجود التمكين أو نقصه.

2. التمكين كمصدر طاقة ومقاومة:

يعد التمكين النفسي مصدر قوة يحرّر الفرد من سيطرة الآخرين ويقلل خضوعه للتنمّر أو للإملاءات الظالمة. عندما يشعر الموظف بالكفاءة والقيمة يستطيع التعاون، تحويل الأفكار إلى

مجلة التغير الاجتماعي * ISSN 2507-7473 * المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

ممارسات، وتأمين احتياجاته المهنية. هذا الشعور لا يقتصر على رفاهية نفسية؛ بل يعزز الأداء والالتزام والإبداع داخل المؤسسة.

3. التمكين في مواجهة التنمر الوظيفي: قراءة سوسيولوجية:

بالمقارنة مع رؤى تضع الحل في عقوبات تنظيمية فقط، يقدّم التمكين إطاراً وقائياً ودفاعياً. العامل المُمكَّن نفسياً أكثر قدرة على تشخيص الإساءة، رفض تطبيعها، وتعبئة موارد ذاتية واجتماعية ومؤسسية لمواجهتها. التمكين يعيد ترتيب علاقة الفرد بذاته وبعمله وبزملائه: من حالة الانكسار والصمت إلى حالة الفهم والمبادرة والقدرة على المطالبة بالحماية أو التفاوض. سوسيولوجياً، هذا يعني أن التمكين لا يتعامل فقط مع نتائج التنمر (الآثار النفسية أو الإنتاجية)، بل يعمل على تغيير الشروط البنيوية والثقافية التي تجعل بعض العمال هشّين أمامه—مثل عزلة الأشخاص، غياب موارد الدعم، أو أنظمة السلطة غير المسؤولة.

التمكين النفسي إذن ليس مجرد حالة داخلية فردية، بل عملية اجتماعية وسياسية مترابطة تُعيد توزيع القوة داخل الميدان التنظيمي. كمقاربة لمكافحة التنمر، فهو يعمل على تقوية الأفراد واشتراطات البيئة معاً: يقوّي ذوي الهشاشة ويضع ضوابط بنيوية وثقافية تقلّل من فاعلية الممارسات التسلطية.

■ الخاتمة

يتضح من مجمل ما سبق أن التنمر الوظيفي ليس حادثة هامشية في حياة المؤسسة، بل هو مؤشر عميق على اختلال العلاقات الاجتماعية داخلها، وعلى وجود تصدعات في منظومة القيم والضبط والعدالة المهنية، كما أن هذه الظاهرة لا تُفهم فهما كاملا إلا إذا تم تجاوز القراءة الفردية الضيقة لها، نحو قراءة سوسيولوجية ترى فيها مظهرا من مظاهر سوء توزيع السلطة والاعتراف داخل التنظيم.

وفي هذا الإطار، يظهر التمكين النفسي باعتباره من أكثر المداخل قدرة على بناء مقاومة داخلية لدى العاملين، لأنه يعيد تأسيس علاقتهم بالعمل على معنى الكفاءة والجدارة والتأثير والاستقلالية .فكلما كان العامل مدركاً لقيمته، قادرا على الفعل، ومسنودا بمناخ تنظيمي منصف، تقلصت فرص إخضاعه لسلوكات التنمر، وازدادت قدرة المؤسسة على حماية توازنها الاجتماعي وأدائها المهني.

وبذلك، فإن مواجهة التنمر في بيئة العمل تقتضي الجمع بين ثلاثة مستويات متكاملة : مستوى قانوني يجرّم الفعل، ومستوى تنظيمي يضبط العلاقات المهنية، ومستوى نفسي-اجتماعي يعزز تمكين العاملين ويصون كرامتهم داخل المؤسسة، فالمؤسسة السليمة، من منظور سوسيولوجيا التنظيم والعمل، ليست فقط تلك التي تنتج بكفاءة، وإنما تلك التي تبني علاقات مهنية عادلة، وتحول دون تحول السلطة إلى أداة إذلال، والعمل إلى مجال للعنف المقنع.

■ قائمة المراجع:

1- احمد اسماعيل المعاني واخرون. (2011). قضايا ادارية معاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

2- بوخيط، سليمة. (2021). التنمر المدرسي، مجلة الدراسات في سيكولوجية الانحراف. 06(01).

3- حمدي احمد عمر علي ،وفاء محمد علي محمد. (2021). التنمر في بيئة العمل و الانغماس الوظيفي . مجلة علوم الانسان و المجتمع ، 10 (01).

4- حمدي أحمد، عمر علي. (2021). التنمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10(01).

5- خيرية عبد فضل الخالدي(2018)، التمكين النفسي وتأثيره على السلوك الابداعي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى، كلية الإدارة والاقتصاد.

6- الدسوقي، مجدي محمد، (2016)، مقياس السلوك التنمري للأطفال والمراهقين، دار جوانا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

7- رياض ابا زيد(2010)، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الاردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 24(02).

مجلة التغير الاجتماعي *ISSN 2507-7473* المجلد 11 العدد 01 (2026) * ص65-80

8- زهران ، حامد عبد السلام، (1980)، التوجيه والإرشاد النفسي، القاهرة، عالم الكتب.
9- صلاح الدين عبد العزيز غنيم. (2020). التنمر في مكان العمل بالاجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في البيئة المصرية. مجلة الادارة التربوية (28).
10- عبد الجواد، وفاء، وعبد الفتاح، عزة خليل،(1999)، برنامج لخفض السلوك العدواني باستخدام اللعب لدى الأطفال المعاقين سمعيا، مجلة علم النفس، العدد 50، القاهرة، الهيئة المصرية للكتاب .
11- عبد المحسن عبد السلام نعساني(2013)، اسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي لمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد33، العدد02.
12- كمال سيد، محمد نصر. (2022). جريمة التنمر وعقوبتها في الشريعة والقانون. مجلة كلية الشريعة والقانون . مصر: جامعة الأزهر. المجلد 34. العدد.3 . الصفحات 2546-2383.
13- لطفي، طلعت إبراهيم، (2001)، الأسرة ومشكلة العنف عند الشباب، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي.
14- لطيفة برني. (2014/2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية.أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
15- موسى الصبحيين، علي. (2013). سلوك التنمر عند الأطفال المراهقين (ط.1). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية للنشر.
16- يحى ملحم. (2006)، التمكين مفهوم اداري معاصر، مصر.
17- Rasha AlBa'adi. (2020). التنمر والتعديات السلوكية في بيئة العمل. تاريخ الاسترجاع 11-11-2020. –التنمر والتعديات-السلوكية-في-بيئة-العمل https://ae.linkedin.com.
18- Randolph & Sashkin.(2002). فعالية برنامج قائم على مهارات التمكين النفسي في تحسين الكمالية التكيفية والتوجه نحو الحياة لدى طالبات الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.