

## التنكيد في أماكن العمل

أ. عسلي سمرة  
جامعة سطيف2 - الجزائر

### ملخص

التنكيد في مكان العمل هو ظاهرة قد وجدت لعدة سنوات، لقد تم الاعتراف بها مؤخرا كمشكل ذو مدلول في السبعينات ت من القرن الماضي، الدراسات حول التنكيد بدأت في اسكندنافيا 1970، حيث كان Olweus من بين الباحثين الأوائل في ميدان دراسة سلوكيات التنكيد لتلامذة المدارس في السويد والنرويج. إن الصحفي Adams Andrea في بريطانيا كان أول شخص اعترف بمعنى تنكيد الراشدين في مكان العمل وتأثيره المدمر في حياة الناس وشخصياتهم. التنكيد في مكان العمل تسبب لأرباب العمل في تكاليف مالية وللعمال في صحتهم وعادة في ضياع مناصب عملهم. الآثار السلبية لسلوكيات التنكيد على المنظمة تتضمن فقدان العمال لمعنوياتهم وأمراض جسدية وقلق ومستوى التغيب بسبب الاكتئاب، تشويه السمعة في العمل، مستوى أعلى من خسارة الزبائن، انخفاض الإنتاجية، العنف في مكان العمل، كثرة الدعاوي القانونية. **كلمات الافتتاحية:** التنكيد، أماكن العمل، الآثار السلبية.

### Abstract

Bulling in the workplace is a phenomenon that has existed for many years; it has recently been recognized as a significant problem. In the seventies of last century, the systematic study of bulling began in Scandinavia. In 1970 "Olweus" was one of the first researcher to study bulling behavior among schools students in Norway and Sweden.

In the United Kingdom "Andréa Adams", a British broadcaster and journalist was the first person to recognize the significance of adult

workplace bullying in the workplace and its destructive influence on people's lives and personalities.

Workplace bullying costs employers money and costs employees their health and usually their jobs, the negative effects of bullying behavior on an organization include loss of employee morale, physical diseases, anxiety, and a high level of absence due to depression; a poor reputation in the industry, a high level of attrition, loss of customers; decreased productivity and profit workplace violence; and legal action.

**Key words:** Bullying , Workplace ,Negative effects of bullying .

## مقدمة

إن العمل ضروري لسعادة الفرد فبالعمل يزدهر ويتطور من خلال تحقيق طموحاته كما يساعد على تحقيق وبناء هويته في تكيف مع البيئة الاجتماعية والمهنية من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

حيث يرى بعض الباحثين أمثال Riffault & Tchernia أن العمل هو السبيل الوحيد لإدماج الفرد في مؤسسته و النمو على المستوى الشخصي للفرد لأنه يعطي للفرد فرصة ليكون أكثر نشاط ومكانة في المجتمع، ومع ذلك ينبغي لنا أن ندرك أنه ليس هو الحال دائما، فقد يمكن للعمل أن يكون مكانا للمعاناة أو أن الفرد قد تواجهه مجموعة من الضغوط والقيود وسلوكيات مهما كان نوعها، وكل ما يسبب تراكم التوتر والمعاناة والعنف حسب " Hirigoyen 1998 " وفي هذا السياق فإن هذه السلوكيات لم تقبل اجتماعيا حتى أنها تعتبر مظهر التنكيد المعنوي والذي كان دائما موجودا في مكان العمل. (سهل أبو فخر، الاستنزاف المعنوي، 2010 ص).

ما معنى التنكيد؟ ما هي طبيعته وخصائصه؟ وما هي أسباب انتشاره في المؤسسات سواء خدماتية أو صناعية، وأخيرا ما هي آثاره على المستوى الفردي والمؤسسة؟

فالتنكيد في أواسط العمل هي ظاهرة قديمة قدم العمل نفسه إلا أن وضعها وحصرها كظاهرة تسيء إلى جو العمل لم يتم إلا في العقد الأخير من السنين، حيث حظيت هذه الأخيرة بتسميات مختلفة

كالاضطهاد في العمل، المعاناة، التنمر، سوء المعاملة، التحرش المعنوي، استنزاف المعنويات، في حين كانت تخضع هذه المفاهيم إلى تعريفات مختلفة في منشورات وأبحاث مما أدى إلى تقدم كبير في هذا المجال مع عدم التوافق في الآراء بشأن تحديد تعريف معياري لهذه الظاهرة.

إن عبارة تنكيد المعنويات ظهرت في 1998 برئاسة الطبيبة النفسانية Marie-France Hirigoyen صاحبة الكتاب " تنكيد المعنويات " والعنف المحترف في الحياة اليومية " ثم درست من قبل الباحثين مما سمح بتعيين وتشخيص الوقع الذي يعاني منه الموظفين و أصبحت هذه المعاناة غير مجهولة والاعتراف بها فتح المجال للتعبير عن هذه المعاناة و التي أصبحت حقيقة معلومة لا يمكن إنكارها أو تجاهلها.

### تعريف التنكيد في أماكن العمل:

- عرفت Hirigoyen التنكيد هو سلوك متعسف يبرز من خلال سلوكيات وكلام و أفعال وحركات وكتابات يمكن أن يضر بالشخصية وبالكرامة أو بالسلامة الجسدية أو النفسية للشخص و تجعل منصب عمله في خطر أو تؤدي إلى تدهور جو العمل.

أما Leymann فقد ركز على الديناميات الداخلية لهذه الظاهرة السلوكية و التي قسمها إلى خمسة فئات:

- السلوكيات لمنع الضحية من الكلام والتعبير.
- السلوكيات لعزل الضحية.
- السلوكيات لتشويه سمعته مع زملائه.
- السلوكيات لتشويه سمعته في عمله.
- السلوكيات التي تهدف إلى تعريض صحة الضحية للخطر.

(Marie-France Hirigoyen 2001, p 94)

في هذا السياق قد عرف: Christophe Dejours هو مظهر عيادي للاغتراب الاجتماعي في العمل ناجما عن ضغوط نفسية ممارسة من الخارج على فرد بواسطة تنظيم العمل وأساليب وطرق التسيير والتقييم أو إدارة المؤسسة.

في حين Philippe Ravisy يعرفه بأنه سلوك مخطئ ومتكرر ذو طابع ابتزازي ومخل بالكرامة ويعرقل تنفيذ عمل الشخص الذي يكون ضحية له.

(Philippe Ravisy, 2000, p 6)

بالرغم من الاختلاف في تعريف هذا المفهوم نتيجة لاستخدامه في العديد من الفروع العلمية، علم النفس، علم الإدارة، علم القانون، علم الاجتماع .... إلا أنها تتفق في طبيعة هذه الظاهرة والتي تتمثل في كونها سلوكيات متكررة هدفها التدمير، إرادية يعاقب عليها القانون، كما أنها قد حدثت أثناء تنفيذ العمل وفي فترة زمنية طويلة.

#### من خصائص ومميزات التنكيد:

**أولا التكرار:** يتميز التنكيد بالتكرار إنها كلمات وسلوكيات سلبية إذا أخذت بصفة معزولة عن بعضها البعض يمكن أن تبدو لا قيمة لها لكن تكرارها وانتظامها يجعلانها مدمرة.

**ثانيا المدة:** إن معيار مدة التنكيد يختلف عند الباحثين منهم من يرى أن معيار التنكيد يتمثل في العرض للسلوكيات السلبية لمدة 6 أشهر (Hoel) أما (Leymann) اتبع معيارا صارما يتمثل في: على الأقل مرة في الأسبوع على مدة أدناها 6 أشهر. (Gérard Jamin, 2003, p 5)

**ثالثا التصعيد:** يشير إلى عملية تطور تدريجي لسلوك التنكيد يبدأ بسلوك عدواني الذي يصعب التحكم فيه وينتهي بأحداث حيث يستعمل فيها العنف النفسي أو حتى الاعتداء الجسدي.

**رابعة النية (القصد):** وظيفة القصد أو النية في التنكيد يرتبط بما إذا كان الفعل أو السلوك السلبي هو المقصود أولاً أو بالنتيجة المحتملة للفعل أو للسلوك.

**خامسا التفاوت في القوة:** يشكل سلوك التنكيد من خلال عدم التكافؤ في القوى بين فردين أي عدم التوازن في القوى (أحدهما ضعيف وهو الضحية والثاني قوي وهو المعتدي)، والتنكيد عدة أنواع أو أشكال والتي قد تكون على:

- **التنكيد العمودي الصاعد** يكون العدوان موجه من الرئيس إلى كل مرؤوسيه أو أحدهم حيث نجد أن الشخص المعتدي يملك سلطة مشروعة لممارسة القوة على عدد من الأفراد (المرؤوسين).

- **التنكيد الأفقي** أي يكون العدوان (التنكيد) موجه من عامل إلى زميل له مساو له في المكانة داخل المؤسسة.

- كما قد يكون التنكيد من مرؤوس إلى الرئيس و هذا النمط من التنكيد نادرا جدا في المؤسسات.

#### **أسباب التنكيد:**

إن الأسباب التي يمكن أن تفسر بروز ظاهرة التنكيد في مكان العمل كثيرة و معقدة منها أسباب تنظيمية اجتماعية، اقتصادية، صفات الضحية، صفات المعتدي.

#### **العوامل التنظيمية:**

تعتبر العوامل التنظيمية هي المحددات الرئيسية لعملية التنكيد في أواسط العمل المتمثلة في:

- التغيرات التنظيمية: باعتبارها عاملا أساسيا في ظهور حالات التنكيد أكد "M. Sheehan" أن المؤسسة عند مواجهة المنافسة تجد نفسها مضطرة لاستخدام أساليب من أجل إعادة الهيكلة و غالبا ما تكون بالقوة.

العديد من الدراسات أثبتت علاقة بين عمليات إعادة الهيكلة و معاناة العمال، حلل Decèze 2004 ، التكلفة البشرية لتحول الشركة France Telecom إلى شركة محدودة 1996 حيث كشفت تقارير طب العمل عن زيادة حالات التوقف عن العمل بنسبة 50 % منذ سنوات و التي انتقلت مدتها من 10 إلى 18 يوم، ومن جهة أخرى كشف هذا التحليل عن إدماج طرق تسيير جديدة بطريقة مفاجئة: البحث عن الفعالية، التنافس بين العمال، انفصال بين الأزواج بسبب تغير مكان مصالح المؤسسة... الخ.

مثلا أعوان مكونين في الخدمة العمومية كان يجب عليهم أن يتعودوا على أن لا يتجاوز ثلاثة دقائق في الهاتف والعمال الذين يتسلقون الأعمدة الكهربائية وجدوا أنفسهم أمام الحواسيب في مراكز المكالمات و هنا قد تحول التنكيد إلى طريقة تسيير للتخلص من العمال غير المرغوب فيهم.

كما بينت دراسات Salim 2003 أن إعادة هيكلة المؤسسات المرتبطة بتقليل التكاليف والمصاريف العامة كانت عاملا في زيادة وتيرة التنكيد بسبب تقليص فرص الترقية، فإن أعباء العمل والتنافس الداخلي قد تزيد في حين ينخفض الإحساس بالأمن في العمل في الوقت الذي يكون فيه الضغط النفسي عالي والإجهاد كبير. (Laïla Salah-Eddine , 2008, p 275)

كما أن حالة عمليات إعادة هيكلة المؤسسات تكون مصحوبة بتحديد المستخدمين تؤدي كذلك إلى المنافسة داخل المؤسسة.

وفي دراسة O'moore وآخرين 1998 أن 3/2 من الضحايا قد صرحوا بأن التنكيد قد بدأ بعد ترقية المعتدي أو مجيء عمال جدد.

حسب M.F Hirigoyen التنكيد ينتج عادة بسبب تغير في تنظيم المؤسسة (إعادة الهيكلة الخاصة بتسلسل السلطة و في سياسة المؤسسة) أو في مجرى حياة الشخص المقصود (توقف عن العمل بسبب المرض لمدة طويلة، تكوين، فترة حمل). (Laïla Salah-Eddine, 2008, p 258)

وعليه فإن تغيير طرق التسيير المحددة في تجسيد الأشخاص يزيد من مخاطر التنكيد.

إن عملية إعادة الهيكلة عادة تكون مصحوبة بمقاومة التغيير لأن هذا التسيير الجديد يزعج العمال حيث يتميز هذا التسيير بالضغط الناجم عن الركوض المستمر وراء الإنتاجية وانحطاط ظروف العمل، وفي ظل هذه الظروف لا تكون إلا بصدد انفجار شكاوي التنكيد، ليتمكن من الخروج السريع من وضعية مسببة للإجهاد والتوتر حيث يمنع من تكرار الاعتداءات والهجمات والسلوكيات السيئة الناتجة عن إعادة الهيكلة .

#### - الضغوط التي تنتقل في شكل سلاسل:

بالنسبة للكاتب (V. de Gaulejac) معظم العمال يشعرون بشكل فردي أنهم يتعرضون للتنكيد لأنهم جماعيا يتعرضون إلى ضغوطات شديدة بسبب عدم قدرتهم على مجابهة السلوكيات السيئة لمؤسسة العمل، فإنهم يعتقدون على بعضهم البعض إلى درجة إلقاء اللوم على بعضهم البعض أو حتى على أنفسهم.

وحسب " D'Henri Lalout " الكل يخضع للضغوط في المؤسسة و كل فرد يمارس ضغوط في شكل سلسلة غير منتهية حيث كل حلقة موجودة في هذه السلسلة يكون فيها الفرد في وضع ضحية و معتدي في نفس الوقت.

#### - تفكك الجماعة:

إن تفريد إدارة المسارات المهنية و سياسات الرواتب التي تهدف إلى التعميم، تطور الترقية الداخلية و تقييم الكفاءة الفردية تعتبر عوامل تساهم في المنافسة العمال فيما بينهم كما ينخفض بذلك مستوى التضامن بين أعضاء جماعة العمل.

#### استراتيجية الإزاحة:

لقد بين Salim 2003 بأنه يمكن أن ننكد على عامل بناء على نظام التقييم والمكافأة المطبق في المؤسسة الاقتصادية، إذ قيم العامل ومنح له أحد على أساس أداء الفريق الذي ينتمي إليه، فقد يرغب هذا العامل في معاقبة وطرده الأعضاء الأقل فعالية في فريق العمل.

كما أن نظام المكافأة (الجزاء) يمكن أن يشجع كذلك المشرفين على التخلص من التابعين ذو كفاءة عالية والذين يعتبرون بأنهم مصدر تهديد لمسارهم المهني، فالمشرف المعني سوف يحاول تخريب عمل المتعاون بالتنكيد عليه.

هذا التنكيد ينتج في الحالة العكسية حيث أن الرئيس الذي راتبه يعتمد على فعالية المتعاونين معه، يرغب في إقصاء عضو ناقص الفعالية، بحيث يعتقد أن بممارسة التنكيد عليه سيؤدي به إلى طلب تحويله إلى منصب عمل آخر أو إلى مغادرة المؤسسة. (Laila Salah-Eddine, 2008, p 221)

إذن حسب Salim من المنطقي أن ننكد على العمال عديمي فعالية كي نتخلص منهم.

#### عبء العمل:

إن زيادة عبئ العمل وانخفاض مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرار بسبب في بروز مناخ غير صحي يسوده الشك والقلق.

يتمثل عبئ العمل في زيادة متطلبات الأداء في الوقت المحدد (عبء كمي) و إخضاع الموظفين لحد معين من مستويات ومعايير الجودة الواجب توفرها (عبء كفي) وإخضاعهم للمواعيد النهائية للعمل حتى يشعر البعض أن الإدارة و أنماط التنظيمية قد عادوا إلى عصر تايلور مما يؤدي بالموظفين أنهم يفقدون الاستقلالية في اتخاذ قرارهم.

وفي الواقع أن الاستقلالية في اتخاذ القرار من أولى اهتمامات الموظفين لأن من خلالها تكمن القدرة في استخدام مهاراتهم وتطوير



مشروعات جديدة ومن ثم القدرة على اختيار كيفية العمل والمشاركة في القرارات المتعلقة بها.

وعليه أن زيادة عبئ العمل وانخفاض مستوى الاستقلالية يعززان من تطور أوضاع التنكيد.

**عزل الأهداف الفردية:** إن عزل الأهداف الفردية التي يواجهها العمال في العمل هو عدم تحقيق أهدافهم ومتطلبات التوفيق بين الأداء بالمهام بشكل جيد وبسرعة دون الحصول على هيكل الدعم الكافي لأداء هذه المهام في ظروف جيدة.

- **نوع القيادة التي تمارس في المؤسسة:** يمكن اعتبار نوع القيادة في التنظيم عامل أساسي في حالة قيادة استبدادية وتطبيق أساليب جامدة لتسوية النزاعات أو بالأحرى عدم وجود قيادة " مرنة " إن التسيير وممارسة القيادة تتطلب كفاءات وصفات عالية إنها ليست فطرية حيث أن الجميع ليسوا قادرين على قيادة فريق المتمثلة في فن تعويض المهام و تحفيز العمال، فن التعبير، القيام باجتماعات، القدرة على التواصل، معايير التقييم واضحة....، غير أن قيمة هذه الكفاءات تم إهمالها، قد نجد عدد من الإطارات الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة مسيرين بفضل كفاءتهم التقنية لا يعرفون التواصل مع فرقهم إلا في حالة كل شيء على ما يرام أما في حالة الأزمات أين يكون التواصل جد مهما، فإنهم يرجعون أصواتهم ويتبنون استراتيجيات التجنب مما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط داخل الفريق.

ومن خلال هذه القيادة، فالعامل لا يشعر بدعمها حيث يشكك في قراراتها.

(Laïla Salah-Eddine, 2008, p 228)

وفي هذا السياق يمكن القول إن القدرات الإدارية والقيادية للقائد أو المدير لا تظهر في ظل الظروف الجيدة ولا حتى في الظروف العادية وإنما تظهر في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة.

- **الصراعات بين الزملاء:** إن كثرة الصراعات والنزاعات بين الزملاء في العمل مرتبط بعدم وجود إدارة مؤهلة من خلال ممارستها القائمة على التهديد و التخويف و نظام المكافآت غير العادلة، عدم وضوح كتابة استمارة الوظيفة التي يحدد فيها الواجبات والمهام الموكلة لصاحبها مما يؤدي إلى النزاع في أداء هذه الواجبات و من ثمة تدهور علاقات العمل و قد يتصاعد إلى التنكيد.

- **المنافسة من أجل الامتيازات:** حيث تتمثل هذه الامتيازات في الترقية أو في أفضل بيئة عمل أو في أفضل كمبيوتر... إلخ، البحث عن مثل هذه الامتيازات يتغير من شخص إلى آخر، فالبعض يكونون أكثر عنفا وثقة بالنفس من الآخرين، والتنكيد يمكن أن يكون وسيلة لتقوية الوضعية الشخصية فيحاول المعتدي الحصول على دعم الجماعة من خلال تجريد الضحية من مصداقيتها ( تشويه سمعتها).

- **عدم التكيف مع معايير الجماعة:** في حالة عدم تقيد الفرد بالمعايير أو القيم أو بنية الجماعة فإن مخاطر التنكيد تزيد.

- **عدم قبول الفروق الفردية:** إن الأشخاص المختلفون عن الآخرين يتعرضون أكثر للتنكيد و لقد حددت سلسلة كاملة من الوضعيات والأشخاص الذين هم عرضة لمخاطر التنكيد مثل: (أشخاص معوقين، أشخاص ذوي شخصية قوية أو لهم كفاءات عالية، لون البشرة، شكل الجسم...).

#### - الاجتماعات النادرة:

إن عقد الاجتماعات النادرة مع الموظفين حول الحصول على المعلومات الكافية عن وضع المؤسسة يؤدي إلى انخفاض فرص التعبير عن مشاعرهم والمشاركة في القرارات مما يجعلهم في عزلة وقد يؤدي إلى الشعور بانعدام الأمن وهذا ما يعزز سلوك التنكيد.

#### - ثقافة المؤسسة المناخ التنظيمي:

حسب D. Archer المؤسسة التي تتسامح مع عدم احترام العمال، قلة الأدب والوقاحة فإن الغرض منها استقالة العمال.

إن ثقافة المؤسسة التي تقوم على التعصب العنصري، الجنسي، الديني، وعدم المساواة في الفرص، وعدم التعاون، زيادة استخدام وظائف مهنية بدوام جزئي، زيادة ممارسة الضغوط على العمال بحجة عدم الإنتاجية والجودة و تخفيض عدد العمال وضعف نظام الاتصالات والصراع بين الأشخاص كل هذه الظروف تؤدي سوء الفهم والخلافات داخل المؤسسة والتي قد تؤثر بدورها على بيئة العمل فتصبح بيئة غير آمنة بانعدام الأمن والقلق مما يفسح المجال لظهور التكيد في بيئة العمل.

- **الأوامر المتناقضة:** من نتائج التسيير أن ثلث 3/1 العمال المستجوبين صرحوا بأنهم كانوا يستقبلون أوامر متناقضة، كيف نوفق بين السرعة والدقة في العمل؟ وبين سرعة التنفيذ والأمن؟

أن الأوامر المتناقضة تؤدي إلى التوتر والضغوط مما يعزز التكيد في بيئة العمل.

#### - **نقص الشفافية:**

إن مثل هذه السلوكيات والتصرفات التكيد لا يمكن أن توجد وتستمر إذا سمح السياق التنظيمي بذلك كما أن خصائص وصفات المعتدي لا يمكن أن تتطور إلا إذا سمح السياق التنظيمي بذلك.

الشخص الذي يتمتع بسلطة داخل المؤسسة تتوفر لديه المعلومات بينما الأعضاء الآخرين يكونون محرومين من القدرة على التواصل حيث أن صاحب السلطة من صلاحيته مراقبة تدفق الاتصالات والمعلومات ومحتواها، كما يستطيع أن يعرقل ويؤخر ويحرف أو يوقف حلقة الاتصال ويغير ويفسر طبيعة المعلومات المنقولة، فيصبح مصدرا للشك بالنسبة للآخر، وبالتحكم في تدفقات المعلومات ومحتواها يصبح لدى المدير إمكانية إخفاء التعسف في السلطة الذي يمارسه ضد الآخرين.

### - مشكل تحميل المسؤولية:

كلما اقترب العامل من السلطة كلما تمتع بحصانة جعلت تحميله للمسؤولية أمرا مستحيلا و بالتالي ليس بإمكان أي شخص من الإدارة أن يلزمه حده أمام ممارسته لانحراف السلطة و هذا ما يزيد و يعزز انتشار سلوكيات التنكيد.

### - عجز القدرة التنظيمية للتقييم:

إن عجز القدرة التنظيمية للتقييم يكون بسبب السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والتمثلة في غموض التقييم حيث أن الأهداف تكون قليلة الوضوح أي معايير التقييم التي يركز عليها العامل غير واضحة وبالتالي لا يستطيع أن يبرهن أو يثبت أو يقيم أداء عمله مما يؤدي إلى تعسف في تقييم الأداء و من ثمة إلى توتر وقلق واستياء العمال وهذا ما يعزز التنكيد. (Elisabeth Grebot, 2007, p 42)

### العوامل الاقتصادية والاجتماعية:

يخضع العمال لظروف اجتماعية واقتصادية صعبة المتمثلة في:

**العوامل الاقتصادية:** الظروف الموجودة في البيئة الاقتصادية و التي تتميز بالمنافسة بين الشركات والتغير التنظيمي والخسائر المستمرة في فرص العمل، البطالة، انخفاض الإنتاج والرواتب.

**العوامل الاجتماعية:** إن تدهور المستوى المعيشي عندما يكون لدى العامل أسرة يعمل من أجل لقمة عيشها من جهة، ولا يوجد أحد يكفل هذه العائلة غيره أو يساعدها من جهة أخرى، فإن هذا العمل مصدر قوته ورزقه فإن هذه العوامل محددة للوضعية داخل المؤسسة بحيث لا يستطيع العامل مغادرة المؤسسة، إن هذه الظروف تجعل العامل صامتا ويقبل ظروف العمل الصعبة والبيئة من أجل البقاء وعلى قيد الحياة و الخوف من الطرد وعليه فإن هذه العوامل الاقتصادية والاجتماعية هي عوامل ترغم العامل على تحمل المعاناة من جهة وقد تساهم في خلق ظروف ملائمة لممارسة مختلف أشكال التنكيد من جهة أخرى.

### آثار ونتائج التنكيد:

**بالنسبة للضحية:** تتمثل هذه الآثار في الاعتداء على شخصية الشخص المتعرض للتنكيد ومعاشه، كل سلوك تنكيد يمكن أن يخلق لدى الضحية اضطرابات سيكولوجية أحيانا جد خطيرة.

- إضافة إلى سلوكيات التنازل: يحاول الضحية تجنب ظهور الفعل العنيف محافظة على العلاقة.

- لا تتجرأ الضحية على تقديم شكوى ضد المعتدي.

- الشك: الضحية تبحث عن أسباب العنف .

- الضغط: تقبل الخضوع من طرف الضحية وهذا ما يولد ضغط داخلي.

- الخجل: تلام الضحية على عدم قدرتها على التصرف أو التعبير.

- الانعزال.

- هناك آثار طبية فيزيولوجية وعليه يمكن أن تظهر بعد فترة قصيرة نسبيا حالة الإجهاد لما بعد الصدمة تتمثل أعراضها في اضطرابات النوم، إحساس بعدم الأمان، الغضب، حساسية متفاقمة في الشعور بالخيبة، سلوكيات عدوانية، الاكتئاب، شعور بالذنب، شعور بالانتقاص من قيمته، كما قد تكون نتيجة التنكيد الانتحار الذي يعتبر كمخرج من وضعية التنكيد.

كما تجدر الإشارة إليه أن كل هذه الآثار النفسية و الجسمية الفيزيولوجية لها انعكاسات مباشرة على محيط الضحية و خاصة حياتها العائلية.

### بالنسبة للمؤسسة:

إن انعدام الحافز عند الضحية يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، وبالتالي زيادة تكاليف الإنتاج والتوظيف.

فالتنكيد هو مصدر للتغيب الذي آثاره اقتصادية مؤكدة بالفعل.

- تدهور الجو الاجتماعي داخل المؤسسة والذي يظهر خاصة من خلال إضعاف تدفق المعلومة أو من خلال نقص السند الاجتماعي بين الأفراد.

### بالنسبة للمجتمع:

كما قد تكون التكاليف باهظة بالنسبة للمجتمع وذلك من خلال التعاونيات والصناديق المالية الأخرى، حيث يضمن المجتمع التكفل بالضحايا و بالتكاليف مباشرة على الاقتصاد على سبيل الإشارة في بلجيكيا، تكلفة الضغط النفسي والتأكيد قدر ب: 25 مليون أورو في 1994 المتمثلة في تكاليف التعاونيات.

### الخاتمة

إن المؤسسات هي أماكن الاحتكاك و المواجهة يمكن أن تؤدي هذه الأخيرة إلى مكائد إذا تكررت تترك إذلالا عميقا بالضحايا، بعض السياقات التنظيمية تضغط على العامل فتجعل حياته لا تطاق، كما يصبح التنكيد تجربة يومية حقيقية بالنسبة للضحية، كما أن الفرد يخضع اليوم لهيمنة ظروف اجتماعية واقتصادية صعبة تؤدي إلى التوتر، وتكون مهذا لتصرفات عدوانية لكن بدلا من رفض طرق العمل هذه ورفض السياقات المؤدية إلى التنكيد، فإن الفرد يعارضها بشكوى سليمة، كما يجب على الضحية أن يكون قادرا على تبني مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات لمواجهة سلوكيات التنكيد.

إذن يجب أن نأمل في أن الوعي بوجود ظاهرة التنكيد سوف يكون مصحوبا بالوعي بضرورة الوقاية منها بتكوين الإطار و المسيرين، تدريب الأفراد على استخدام التقنيات والاستراتيجيات الوقائية من التنكيد، ضرورة تبني سياسات لتفعيل النصوص التي تسهل من الدفاع عن الضحايا من قبل الهيئات القانونية.

### المراجع

- ماري فرانس هيرغوين، ترجمة سهيل أبو فخر، الاستنزاف المعنوي، ط 1، الهيئة العامة السورية، دمشق، 2010.

1-Elisabeth Grebot, Harcèlement au travail : identifier, prévenir, désamorcer, Eyrolles, Paris, 2007.

2-Gérard Jamin, Harcèlement moral, pertinences et ambiguïtés d'un concept, Axecom, 2003.

5-Laïla Salah-Eddine, le Harcèlement moral au travail, Analyse sociologique (Doctorat), Paris, 2008.

3-Marie-France Hirigoyen, le Harcèlement moral dans la vie professionnelle, démêler le vrai du faux, Pocket. Paris, 2001.

4- Philippe Ravisy, le Harcèlement moral au travail, Dalloz, Paris, 2000.