

أثر تبسيط الإجراءات في الحد من ضغوط العمل على الأفراد

دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع ترهونة

■ د. حنان معمر أبوعجيلة العباني*

■ مخلص البحث

ان الهدف الأساسي من تبسيط إجراءات العمل هو سرعة تنفيذ الأعمال بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، حيث عدم تبسيطها يجعلها طويلة ومعقدة مما يؤدي إلى ضغوط العمل على الأفراد، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة إجراءات المنظمة من أجل تبسيطها وتسهيل الأعمال وتقليل ضغوط العمل على الأفراد (ابوكليش، 2014، 71).

في الواقع الكثير من الإجراءات تمر بالعديد من الخطوات منها ما هو ضروري لإنجاز العمل ومنها ما هو غير ضروري ويمكن تبسيطه أو تعديله أو حتى إلغاؤه (عصفور، 2005، 252). نظراً لزيادة حجم ومتطلبات العمل في المصارف والذي شك يؤثر على إجراءات العمل والمعاملات، تبرز الحاجة الحتمية إلى تبسيط الإجراءات والتي تعد من المتغيرات المؤثرة على ضغوط العمل للأفراد في إنجاز المعاملات، وتحسين الخدمات المقدمة للعموم وتوحيد أداء الأعمال المكتبية وتوفير الوقت والجهد والقيام بالإجراءات بأقل جهد وفي أقصر وقت مما يدل على حتمية تبسيط إجراءات العمل.

Abstract

The current research aims to identify the reality of simplifying procedures and its impact on work pressure for individuals in the Republic's bank. The research problem is the lack of simplification of procedures which led to work pressure for individuals in the Republic's bank. Analytical descriptive approach was used, where the descriptive approach was used in presenting the relevant administrative literature With the topic of research, which was collected from secondary sources, such as books, scientific articles, scientific theses, reports and the international information network, the analytical method was used in the practical aspect through analyzing the data collected using the questionnaire from the primary sources.

* عضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طرابلس

The analytical method was used in the practical aspect through analyzing the data collected using the questionnaire from the primary sources represented by the individuals in the research community, which was designed according to the Likert five-way scale and the comprehensive survey method was used to collect information from the research community, which included (209) individuals with different names. Functional, there were (3) questionnaires, and (2) questionnaires were not valid for analysis, and therefore the number is (204), and used some statistical methods.

Research terms: Simplification of procedures, Work pressure, Individuals, Bank of the Republic Branch of Tarhounh

■ مشكلة البحث:

الافتقار إلى تبسيط الإجراءات المتبعة في مصرف الجمهورية فرع ترهونة، مما يؤدي إلى ارتفاع ضغوط العمل على الأفراد العاملين بالمصرف قيد البحث.

■ فرضيات البحث:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإجراءات وضغوط العمل تعزى للخصائص الشخصية للعاملين بالمصرف قيد البحث.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تبسيط الإجراءات وأثرها على ضغوط العمل للأفراد بالمصرف قيد البحث.

■ أهداف البحث:

1. التعرف على الإجراءات المتبعة بمصرف الجمهورية فرع ترهونة.
2. تحديد أسباب ضغوط العمل بمصرف الجمهورية فرع ترهونة.
3. توضيح أثر تبسيط الإجراءات على ضغوط العمل للأفراد.
4. تقديم مقترحات تسهم في تبسيط الإجراءات وتخفيف ضغوط العمل على الأفراد.

■ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في توضيح أهمية تبسيط الإجراءات وتحديد مظاهر وأسباب ضغوط العمل، وتقديم مقترحات تسهم في التخفيف من حدتها، وبالتالي جعل أثرها إيجابياً على الأفراد بالمصرف قيد البحث

■ منهجية البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي في

عرض الأدب الإداري المتعلق بتبسيط الإجراءات وضغوط العمل من المصادر الثانوية مثل الكتب والدوريات والمجلات العلمية والانترنت، وأستخدم المنهج التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها في الجانب العملي من مجتمع البحث.

■ مجتمع وعينة البحث:

اتباع البحث أسلوب المسح الشامل، ولم يتم اختيار عينة بل شمل البحث كل العاملين بالمصرف.

● أداة جمع البيانات: الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصحيحه بما يتوافق مع مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإحصائية الأخرى.

■ حدود البحث:

الحدود الموضوعية اقتصر على موضوع تبسيط الإجراءات وموضوع ضغوط العمل للأفراد، والحدود الزمنية تم إجراء البحث سنة 2019 واستغرق توزيع الاستبيان حوالي (15) أسبوع، وتمثلت الحدود البيئية للبحث في مصرف الجمهورية فرع ترهونة، أما الحدود البشرية تضمنت جميع العاملين بالمصرف وعددهم (209) أفراداً بمختلف مسمياتهم الوظيفية، فقدت عدد (3) استبيانات وتم استبعاد منها عدد (2) استبيان غير صالحة للتحليل وبالتالي فإن العدد هو (204).

■ مصطلحات إجرائية:

تبسيط الإجراءات، ضغوط العمل، الأفراد، مصرف الجمهورية فرع ترهونة.

■ الجانب النظري

● تبسيط الإجراءات

يعتبر تبسيط الإجراءات عنصراً أساسياً لتطوير المنظمات بغض النظر عن نشاطها وحجمها، لأنها تساهم في تقديم الخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد تكلفة، وهي وسيلة رئيسية لتحسين كل الإجراءات من خلال البحث عن أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل وربط العناصر والإمكانيات المادية والبشرية بطريقة تؤدي إلى تقليل مجهود المبدول من الأفراد. (الفنيك، 2008: 64)، ويتطلب هذا الأمر ضرورة القيام بدراسات تحليلية لإجراءات العمل بالمنظمة بهدف تبسيطها وتسهيل الأعمال واختصار الوقت وتوفير الجهود وبالتالي تقليل ضغوط العمل على الأفراد (انجيلوشي، 2001، 204)، في الواقع العملي الكثير من

الإجراءات الإدارية تمر بعدة خطوات منها ما هو ضروري في حين إن البعض الآخر ليس ضروريًا ويمكن تبسيطه أو تعديله أو حتى إلغاؤه إذا اقتضت الضرورة.

تعد الإجراءات دليلاً للفرد يتبعه عند القيام بالعمل، وبالتالي فإن قيامه بإجراءات غير ضرورية سوف يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل وضياح وقت وجهد الأفراد، مما يبرز أهمية تطوير الإجراءات باعتباره أمراً في غاية الأهمية ويترتب على إهماله تعقيد الإجراءات وزيادة ضغوط العمل على الأفراد. كما تضمن عملية تبسيط الإجراءات تقصير الأوقات المطلوبة لإنجاز العمل وتقليل الجهود اللازمة وتخفيض التكاليف المرتبطة به، (جرادات، 2005، 14)

أسفر الأدب الإداري عن العديد من التعريفات لتبسيط الإجراءات حيث عرفت بأنها (الخواجه، 2010، 67) «عملية الحد من الروتين الذي ينشأ من الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، والتي يمكن أن تكون زائدة عن الحاجة أو موضوعة بواسطة مكاتب بيروقراطية، ومن ثم تعيق العمل، ويشمل الروتين عادة ملء استمارات ورقية غير ضرورية، والامتثال لإجراءات ومتطلبات إدارية مفرطة» (السفاح، 2010، 42). وعرفت أيضاً «اختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز، من خلال تحليل الخطوات من قبل متخصصين، ومن ثم إلغاء بعض الخطوات أو الإجراءات غير الضرورية» (إبراهيم، 2012، 263). وفي سياق موصول عرفت (فضال، 2014، 23) تبسيط الإجراءات بأنها «إزالة التعقيد والتكرار والتداخل والتبذير في الوقت والجهد، والمال بقصد الوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى تحقيق الأهداف بالفاعلية والكفاية الممكنة في ظل الإمكانيات المتاحة». ويمكن تعريف تبسيط الإجراءات بأنها عملية تهدف لتسهيل الأعمال وتوحيدها مما يضمن الحد من الأثر السلبي لضغوط العمل على الأفراد.

● أهمية تبسيط الإجراءات

تبرز أهمية تبسيط الإجراءات فيما توفره من جهد ووقت والحد من ضغوط العمل على الأفراد، كما تحقق الكثير من الفوائد للعملاء، وحددت أهمية تبسيط الإجراءات في النقاط التالية: (اللوذي، 2007، 103)

1. تسهيل عملية المراجعة والتعامل مع العملاء، فتبسيط الإجراءات ووضع دليل لها يسهل على الأفراد القائمين بالعمل.
2. تبسيط الإجراءات يسهل إنجاز العمل من قبل الأفراد والتقليل من الأخطاء والمخالفات والتجاوزات.

3. مواكبة التغيرات والمستجدات بالبيئة المحيطة وتوفير الوقت والجهد والمال أثناء إنجاز الأفراد للأعمال.
4. زيادة كفاءة التخطيط والتنظيم وكل ما يتعلق باتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة.
5. الحد من الروتين الذي يعوق انجاز العمل ويجعل المعاملات تفتقر إلى الشفافية والنزاهة.
6. التقليل من ضغوط العمل التي تؤثر على الروح المعنوية للأفراد أثناء عملهم.

● مبادئ تبسيط الإجراءات:

من الأهمية مراعاة بعض المبادئ لتبسيط الإجراءات والمتمثلة في الآتي: (السقاف، مرجع سبق ذكره، 63-64)

1. مشروعية الإجراءات وعدم مخالفتها للقيم والأعراف والتشريعات بالمنظمة.
2. توافق الإجراءات مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
3. أن تستند كل مجموعة من الإجراءات إلى عملية معينة تمثل النشاط التي تقوم بها المنظمة.
4. اعتبار الإجراءات وسيلة وليس غاية وبالتالي هي ليست دائمة بل يجب تطويرها باستمرار.
5. تبدأ أية عملية بإفصاح طالبي الخدمة عن الخدمة التي يحتاجونها وتنتهي بإجراء معتمد من الإدارة العليا لتأكيد الموافقة على تقديم هذه الخدمة للعملاء.

● مظاهر تعقيد الإجراءات

- تعقيد الإجراءات من أهم المظاهر السلبية والتي تؤثر على الأفراد ومنها: (عصفور، مرجع سبق ذكره، 259)
1. كثرة مراحل الإجراءات يؤدي لإبطاء سيرها ويكثر من عددها ويطولها نتيجة لتجزئة كل إجراء إلى عدة عمليات مما يسبب في ضغوط العمل للأفراد كما أن وجود خطوات غير ضرورية يؤدي إلى التأخير في التنفيذ.
 2. عدم ترتيب المكاتب بشكل يتوافق مع تسلسل الإجراءات، أو عدم تجميع الإجراءات المتشابهة في مكتب أو لدى موظف واحد يؤدي إلى تعقيدها.
 3. كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها مما يؤدي إلى الازدواجية وتكرار الإجراء الواحد.

4. كثرة تنقل الموظفين عند الرجوع إلى السجلات ومصادر المعلومات المتعلقة بالإجراءات يؤدي للتأخير وإضاعة الوقت.
5. الإفراط في الرقابة والتدقيق على الإجراءات يترتب عليه مرور الإجراء على أكثر من موظف من أجل تدقيقه مما يؤدي إلى زيادة البطء في إنجاز الإجراءات.
6. ضياع الإجراءات نظراً لكثرة المراحل التي يمر بها الإجراء وتنقلها بين عدد كبير من المكاتب والموظفين.
7. كثرة الشكاوي والتذمر من المراجعين بسبب طول الوقت الذي يستغرق في الإجراء وتسليمه للمراجعين.
8. عدم ملائمة النماذج المستخدمة أو القصور فيها وعدم استيفائها للبيانات مما يتطلب إعداد نماذج أخرى مكتملة لها.
9. التصادم بين العملاء والموظفين مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء والموظفين.

● فوائد تبسيط الإجراءات

يعد تبسيط الإجراءات ركيزة أساسية للنجاح وحددت فوائده في النقاط التالية: (زيار، 2019، 21)

1. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور فإنجاز الإجراءات بسرعة من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للعملاء.

2. التقليل من المجهود الفكري للأفراد حيث يستخدمون الإجراءات كدليل بما يضمن توحيد الإجراءات المتبعة في المنظمة.

3. تجنب الفوضى أثناء العمل من خلال وضع سياسات وإجراءات محددة ومتجانسة ويقضي على الفوضى بالمنظمة.

4. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال وضمان أن تنفذ الإجراءات بالطرق المحددة لها.

5. تقليل التكاليف المادية وتخفيض نفقات الأعمال الكتابية لعدم وجود تكرارية أو إجراءات زائدة بالعمل.

يساهم تبسيط الإجراءات في إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال، وتجنب الفوضى في العمل كما يوفر وقت وجهد الأفراد ويقلل من ضغوط العمل عليهم، ويسهل التعامل بين الموظفين والمراجعين، مما يقلل من تدمير الموظفين ويرفع روحهم المعنوية وزيادة رضا المراجعين وبالتالي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

● أدوات تبسيط الإجراءات

تتعدد الأدوات التي تستخدم لتبسيط الإجراءات ومنها ما يلي: - (اللوزي، مرجع سبق ذكره، 107-110)

1. **خريطة توزيع العمل:** وهي أداة يتم استخدامها لجمع المعلومات والبيانات عن الأفراد وما يقومون به من واجبات ونشاطات مع تحديد الفترة الزمنية لتأدية كل نشاط وواجب، ومن ثم ترتيبها، وتتضمن خريطة توزيع العمل الآتي:-

1. **قائمة الواجبات:** وهي قائمة تتضمن كل ما يقوم به الموظف من واجبات ونشاطات وتحديد كل ما يلزم لإنجاز العمل في المنظمة، وهنا يتم استخدام نماذج معينة ذات أرقام متسلسلة يتم تعبئتها بالواجبات والنشاطات والوقت اللازم لذلك، كما يجب أن تتضمن هذه القائمة اسم الموظف ودرجته الوظيفية والوحدة التي يعمل بها والتاريخ الذي تمت فيه الدراسة، ولقائمة الواجبات دور كبير في عمليات التبسيط، ولذلك لابد من مراعاة الدقة والموضوعية، والوضوح والسهولة، ومراعاة الأولوية في تحديد الواجبات، وتجنب التكرار.

2. **قائمة أوجه النشاط المختلفة:** وهي قائمة تتضمن الأعمال والاختصاصات التي تقوم بها الوحدة الإدارية مع ضرورة مراعاة الأولوية في ترتيب هذه النشاطات والواجبات في هذه القائمة، ويتم إعداد هذه القائمة عن طريق الأفراد العاملين والمشرفين وكذلك السجلات، ويتطلب إعداد خريطة توزيع الأعمال وتوافر معلومات عن كل الواجبات والنشاطات لكل موظف، ولذلك يتم توزيع نماذج خاصة بالمهام والواجبات التي يقوم الموظف بتأديتها، كذلك الوقت اللازم لإنجازها.

3. **خريطة سير العمل:** وهي عبارة عن رسوم وصور تستخدم فيها الرموز لبيان الخطوات التي تمر بها الإجراءات، ويتم استخدام الرموز التالية في هذه الخريطة، العملية ورمزها (O)، النقل ورمزه (←)، التدقيق والمراجعة ورمزه (□)، الانتظار أو التأخير ورمزه (D)، والحفظ ورمزه (▽).

● مراحل تبسيط الإجراءات

تبسيط الإجراءات شأنها ك شأن أي عملية إدارية تمر بعدة مراحل وقد قسمت إلى (6) مراحل هي: (الصيرفي، 2014، 46)

1. **اختيار الإجراءات المراد تبسيطها** والذي قد يشمل جميع الإجراءات المنظمة، وقد يكون جزئياً بقسم أو إدارة معينة.

2. جمع المعلومات عن طريقة القيام بالنشاط لتحديد الخطوات غير الضرورية والمشاكل والأخطاء المرتكبة وتجنبها.
3. تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها والاستفسار عن كل خطوة ومعرفة الخطوات المهمة والخطوات غير المهمة.
4. وضع المقترحات والتوصيات لغرض تبسيط الإجراءات.
5. مرحلة التنفيذ وتطبيق الإجراءات الجديدة بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق للتأكد من صلاحيتها، واكتشاف نقاط الضعف بها، ومن ثم يمكن تعميم تطبيق الإجراءات على جميع الأقسام والإدارات بالمنظمة.
6. المتابعة وتفحص الإجراءات الجديدة للتأكد من عدم وجود خطوات غير ضرورية وللتأكد من اتباع الموظفين لها وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تبرز أثناء عملية التنفيذ.

● مسؤولية تبسيط الإجراءات

- يعتبر تحديد مسؤولية أي إجراء أمراً حتمياً لا خياراً أمام منظمات الأعمال لضمان نجاحها ويتحمل مسؤولية تبسيط إجراءات الأعمال إلى كل من: (فضال، مرجع سبق ذكره، 21)
1. الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة: أي الاتفاق مع خبراء متخصصين للقيام بمهمة تبسيط الإجراءات، وينتهي عملهم بعد تنفيذ الالتزامات المتفق عليها، ويعتبر التعاقد مع الخبراء من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل نظراً لما لديهم من خبرة اكتسبوها من خلال قيامهم بمهام مماثلة ومتعددة في منظمات أخرى، كما أنهم يتسمون بالحياد والواقعية والموضوعية في ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة. ينتقد هذا النوع بالتكلفة عالية وقد لا تتابع توصيات الخبراء.
 2. إنشاء وحدة للتنظيم في المنظمة: أي إنشاء وحدة تنظيمية تختص بدراسة التنظيم وتبسيط الإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة وتقديم المقترحات، ويضمن هذا تعاون الرؤساء والأفراد مع المحللين الإداريين كما يتسم الأفراد المختصين بالتنظيم بالقدرة على فهم وتحديد المشاكل التي تواجه المنظمة، كما إنه يمكنهم متابعة تنفيذ توصياته.
 3. الاستفادة من المدراء والمشرفين لتبسيط الإجراءات حيث يتم إسناد تبسيط

الإجراءات وتحسينها إلى رؤساء الإدارات والأقسام في المنظمة نظراً لتوافر الأفراد ذوي الخبرة بطبيعة الأعمال، إلا إنه هناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذا النوع والتي تتمثل في أن المدراء والمشرفين لديهم الكثير من الأعمال اليومية التي تشغلهم وتستنفذ معظم أوقاتهم، ولذا من المتوقع أنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بمثل تلك الأعمال مما يزيد من ضغوط العمل.

● ضغوط العمل:

○ مفهوم ضغوط العمل وتعريفاته

تحتوي بيئة العمل على الكثير من المثيرات والمنبهات سواء أسباب مادية أو سيكولوجية، والتي تؤثر بدورها على إنجاز الأفراد للإجراءات، ولقد أسفر البحث في الأدب الإداري على إنه ليس هناك اتفاق على مفهوم موحد لضغوط العمل نتيجة لاختلاف وجهات نظر المهتمين سواء من مختصي الإدارة أو علم النفس أو علم الاجتماع (حريم، 2006، 283). ولقد تعددت تعريفات ضغوط العمل وفقاً لتخصص ومنظور القائمين بالتعريف، فعرفها (العميان، 2008، 160) بأنها "عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله". كما عرفت بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أداء لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (عبدالباقي، 2005، 287). ومن المنظور السلوكي عرفها (علوان، 2009، 129) بأنها "كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنظمة".

● أهمية دراسة ضغوط العمل:

حددت أسباب الاهتمام بضغوط العمل في الآتي: (الضريبي، 2010، 67)

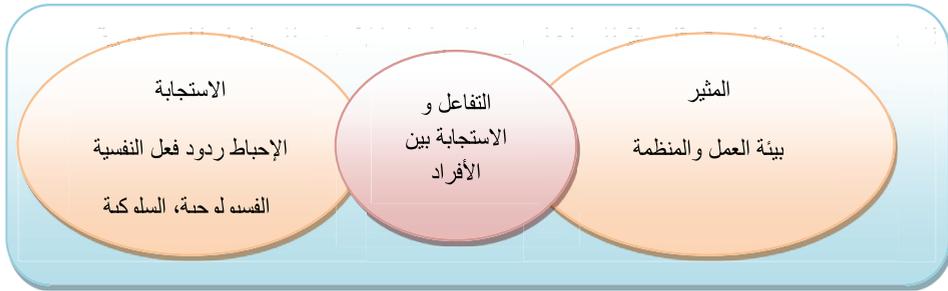
1. حماية الفرد والمنظمة من الإجراءات الخاطئة نتيجة الانفعالات أو ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة.
2. حماية الأفراد من التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية على الأفراد.

3. توفير الظروف المناسبة في بيئة العمل مما يجعل الفرد يعمل في جو أفضل يمكنه من أداء عمله بشكل أفضل.
4. تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحديثة لسلوكيات الأفراد في كافة المستويات الإدارية.
5. يحدث الاهتمام بإدارة ضغوط العمل غالباً أثراً إيجابياً بين الأفراد وبالتالي على المنظمة.
6. زيادة تحسين أداء وإنتاجية الأفراد ورفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل بشكل أفضل.

● عناصر ضغوط العمل:

في تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط وهي: (حسين، حسين، 2006، 218)

1. عنصر الإثارة، يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وتتنوع مصادرها سواء من البيئة أو العمل أو الأفراد.
2. عنصر الاستجابة، يمثل ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية للأفراد تجاه المثير كالقلق والتوتر والإحباط.



شكل رقم (1) يوضح عناصر ضغوط العمل، المصدر (عبد الباقي، 2001، 28)

● نظريات ضغوط العمل:

العديد من النظريات تفسر ضغوط العمل على أسس بيولوجية، معرفية، سيكولوجية، واجتماعية منها (الخواجة، 2010، 20):

1. نظرية هانز سيلى: تفترض أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة للضغوط على الفرد، وهناك أنماطاً معينة من الاستجابات تؤكد أن الفرد تحت تأثير ضغوط وتهدف الاستجابة الفسيولوجية.

2. نظرية تشارلي سبيلبرجر: تعتبر القلق حالة موقفية تعتمد مباشرة على المواقف الضاغطة، حيث يستخدم الفرد الميكانزمات الدفاعية المناسبة لتخفيف الضغط كالكبت، الإنكار، الإسقاط، وقد يميل إلى الهروب من الضغوط.

3. النظرية الاجتماعية: تفترض أن الفرد مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضغوط حوله يؤثر سلباً وجعله في حالة من عدم التوافق مع ما يحيط به، أو قد يشعر بالاغتراب، وعدم التكيف.

4. نظرية لازاروس: تستند على الأساليب المعرفية وتفترض أن التعرض للضغوط لا يسبب الإنزعاج بحد ذاته، بل إن نوعية رد الفعل من جانب الفرد هو الذي يحدد النتيجة النهائية، والذي يتأثر بالعوامل (الشخصية، الخارجية، الاجتماعية).

بالرغم من أن كل نظرية من نظريات ضغوط العمل أسهمت في التعرف على ضغوط العمل ومسبباتها ومصادرها وآثارها وعلاجها، إلا إن النظرية الاجتماعية ونظرية لازاروس اعتبرا أن الفرد كائن اجتماعي يعيش في بيئة متقلبة متناقضة تفرض عليه ضغوطاً مختلفة حيث يتعامل كل فرد معها حسب فهمه لها وإدراكه.

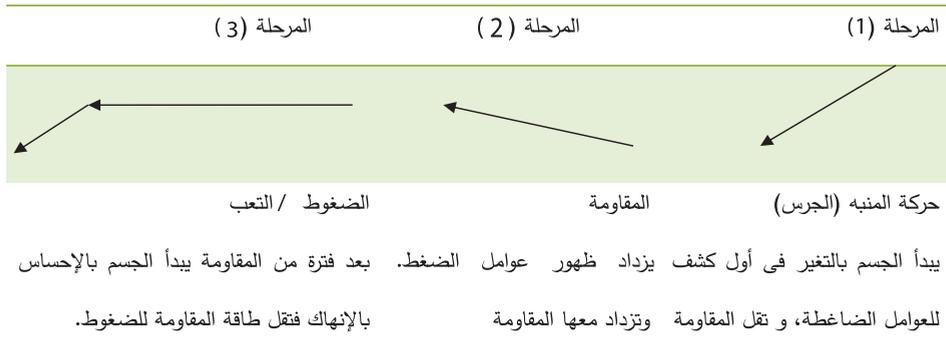
● مراحل ضغوط العمل:

يستخدم الفرد نظام رد الفعل الدفاعي عند مواجهة الضغوط وفيما يلي عرضها: (توفيق، 2006، 24)

● المرحلة الأولى: التنبيه بالخطر، تمثل رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل وتتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية للفرد والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغيرها من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق، وهذا يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

● المرحلة الثانية: المقاومة، وتبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية مثلًا اتخاذ قرارات متعددة وعاجلة، حدوث مصادمات أو نزاعات قوية مع الآخرين، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي في الغالب تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى إنهاء المقاومة بالإضافة إلى ظهور مشكلات أخرى مرتبطة بالأعراض السلبية.

● **المرحلة الثالثة: الإجهاد**، يصل الفرد هذه المرحلة وهو غير قادر على المقاومة نظراً لتعرضه للضغوط لمدة طويلة، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الإستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير فيترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان، السلبية، الاكتئاب، الأمراض العضوية كضغط الدم وصور (المسي، إدريس، 2005، 517) مراحل ضغوط العمل كما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (2) يبين مراحل ضغوط العمل، المصدر (المسي، إدريس، 2005، 519).

● مصادر ضغوط العمل:

صنفت مصادر ضغوط العمل وحددت أسبابها على النحو التالي: (القيوتي، 2009، 289)

1. **مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد**، تتمثل في العوامل الشخصية التي تسبب بشعور الأفراد بالضغوط من عدمه، ومن هذه العوامل اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا إن شخصية الفرد المختلفة عن غيره هي التي تجعله يشعر بالضغوط دون فرد آخر، أو أن يكون الشعور بالضغوط بدرجة مختلفة، واختلاف قدرات الأفراد حيث تتفاوت القدرات بين الأفراد، وبالتالي يتفاوت شعورهم بضغوط العمل والقدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على التعامل والتكيف مع ضغوط العمل، قدرة الفرد على إدراك الضغوط.

2. **مصادر ضغوط العمل الناشئة عن مجموعة العمل**: يؤدي الفرد عمله ضمن مجموعة عمل معينة في وحدة إدارية، حيث للمجموعة تأثير على الفرد، ومن أهم هذه الضغوط افتقار الجماعة إلى التماسك وعدم الارتباط بين أفرادها، افتقار

الفرد إلى دعم الجماعة، التنازع والصراع بين الأفراد.

3. مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل، عادة ما تكون للعوامل المحيطة بالعمل تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة كما تسبب في ضغوط العمل، ومن أهمها العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية.

4. مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة والوظيفة: يتعرض الفرد إلى ضغوط عمل تأتي من مصادر مختلفة منها المنظمة والوظيفة، حيث تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد ومنها طبيعة العمل، صعوبة العمل، الأمن الوظيفي، اختلال بيئة العمل المادية، تقييم الأداء، صراع الدور وغموضه وأعبائه، المسؤولية عن الآخرين، ضغوط الاستبدال والتكيف.

● أنواع ضغوط العمل:

تعدد ضغوط العمل وصنفت وفقا لعدة معايير منها، معيار الأثر، الشدة، والمصدر كما يلي: (شفيق، 2010، 79-80).

1. ضغوط العمل وفق معيار الأثر: صنفت ضغوط العمل إلى نوعين من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية كما يلي:

أ- الضغوط السلبية، وهي الضغوط الضارة ذات الأثر السلبي على الفرد والمنظمة معاً وتسبب في عدم التوافق والشعور بالقلق والإرهاق، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف بالمنظمة بسبب انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد وكثرة الأخطاء والحوادث وسوء الاتصال وشعور الأفراد بعدم الولاء للمنظمة.

ب- الضغوط الإيجابية، وهي تعطي الأفراد حافزاً للعمل وتساعدهم على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، وبالنسبة للمنظمة فهي وسيلة فعالة من الأخطاء في الإجراءات والتخلص من الملل والروتين.

2. ضغوط العمل وفق معيار الشدة: يتمثل هذا النوع من الضغوط في الضغوط البسيطة والضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة وهي: (عياصرة، أحمد، 2008، 141).

أ. الضغوط البسيطة: هي التي تستمر لوقت قصير ربما دقائق أو ساعات وهي الأحداث البسيطة في العمل أو خارجه.

ب. الضغوط المتوسطة: هي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثلاً فترة العمل الإضافية.

ج. الضغوط الشديدة: هي التي تستمر لفترة طويلة أشهر أو سنوات مثل الفصل من الخدمة.

3. ضغوط العمل وفق معيار المصدر: تتمثل في الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن الفروق الفردية بين الأفراد وهي: (هلال، 2017، 80)

أ الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي الضغوط التي يتعرض لها الفرد نتيجة وجود ظروف مادية غير ملائمة مثل الإضاءة والضوضاء ودرجة الحرارة العالية، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات.

ب الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي ضغوط ذات تأثير على حياة الفرد الاجتماعية والتي تؤثر على وتبسيط الإجراءات وعمل الفرد.

ج الضغوط الناتجة عن الفروق الفردية للأفراد: يتفاوت الأفراد في شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها.

● الآثار المترتبة على ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في العمل أو في حياتهم إلى ضغوط مختلفة تمتد من البساطة إلى التعقيد، وتحدث في داخلهم استجابة نفسية فسيولوجية سريعة، وهذه الاستجابة تمثل رد فعل الأفراد اتجاه الضغوط، ومع التقدم والتعقيد وروتينية وطول الإجراءات تزداد الضغوط على الأفراد (فليه، عبد المجيد، 2005، 308).

● إدارة ضغوط العمل:

تحتاج المنظمات إلى وضع استراتيجيات وسياسات لإدارة ضغوط العمل على مستوى الأفراد والمنظمات، لتحديد مسببات ومصادر وآثار ضغوط العمل، ويمكن الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من تخصصات مختلفة كالطب، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، والإدارة والتنظيم وباستخدام أساليب عدة كالمقابلات الشخصية، والملاحظة، والاستبيان، والتقارير، والسجلات وفيما يلي توضيح لذلك: (أبو العلاء، 2009، 23)

1. إدارة ضغوط العمل على مستوى الأفراد، يقصد بها الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر على مسببات ضغوط العمل التي تفوق طاقته الشخصية، وحسن إدارتها للتخلص منها من خلال الالتزام الديني، والتركيز على أداء أنشطة معينة تساعده على تخفيف الضغوط كالأسترخاء والتمارين الرياضية، واتباع العادات الحسنة في الأكل.

2. إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة، تتمثل في استثارة وتنشيط الضغوط حتى ولو كانت طفيفة جداً في المنظمة، وتوظيفها لتحقيق أهدافها من خلال عدة أساليب أو استراتيجيات تتبعها المنظمة لمواجهة ضغوط العمل منها، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، والممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة، تغيير هيكل المنظمة وإعادة تصميم الوظائف، تطوير نظام الاختيار والتعيين، العمل على تكوين علاقات جيدة بين الأفراد، المشاركة وفرق للعمل، وتحسين ظروف العمل المادية، الإرشاد، التدريب.

■ الجانب العملي

● تحليل الخصائص الديموغرافية للمبحوثين:

1. العمر:

جدول رقم (1) تصنيف المبحوثين حسب العمر

النسبة (%)	العدد	الفئة
8	18	20 – 30
19	38	31 – 40
44	90	41 – 50
28	58	51 – 65
100	204	الإجمالي

ومن الجدول رقم (1) يتضح تنوع الفئات العمرية، حيث تمثل نسبة من 41 إلى 50 نسبة 44 %، وتليها فئة (51-65) بنسبة 28 % ثم فئة (31-40) وتمثل 38 %، وهذا التنوع في الفئات العمرية يعكس اكتساب الخبرة العملية والتي من المتوقع أن تتسم بالقدرة على تبسيط الإجراءات والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

2. المؤهل العلمي

جدول رقم (2) تصنيف الباحثين حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	الفئة
8	17	ثانوي
17	34	دبلوم متوسط
70	142	مؤهل جامعي
5	11	ماجستير
100	204	الإجمالي

من الجدول رقم (2) يتضح أن أعلى نسبة تمثلت في المؤهل الجامعي، ثم الدبلوم المتوسط وهذا مؤشر إلى تنوع المؤهلات العلمية حيث من المتوقع أن يكون لديهم القدرة على تبسيط الإجراءات والتعامل مع ضغوط العمل

3. الوظيفة

يوضح الجدول رقم (3) تصنيف الباحثين حسب الوظيفة

النسبة (%)	العدد	الوظيفة
1	2	مدير إدارة
13	26	رئيس قسم
43	88	كاتب حسابات
23	48	كاتب إداري
16	32	صراف
4	8	أخرى
100	204	الإجمالي

من الجدول رقم (3) يتضح التنوع في الوظائف حيث مثلت أعلى نسبة 43 % في كاتب حسابات، ثم كاتب إداري من رؤساء الوحدات بنسبة 23 % يليها صراف بنسبة 16 %، ورؤساء الأقسام بنسبة 13 % ويتيح هذا التنوع في الوظائف والمستويات الإدارية إلى إمكانية تبسيط الإجراءات ووضع الكثير من الإجراءات التي تقلل من ضغوط العمل.

4. الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4) تصنيف المبحوثين حسب الخبرة

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 10 سنوات	28	14
من 10 إلى 20 سنة	76	37
من 21 إلى 30 سنة	54	27
من 31 سنة فأكثر	46	22
الإجمالي	204	100

من الجدول رقم (4) يتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين حسب الخبرة في فئة (من 10 إلى 20) سنة وهي (37 %)، وتليها فئة (من 21 إلى 30) سنة بنسبة (27 %) ثم فئة (من 31 سنة فأكثر) بنسبة (22 %)، وحتى أقل نسبة والتي تمثلت (14 %) فإن نسبة الخبرة تتراوح إلى 10 سنوات وهذا مؤشر جيد لأن ذلك من شأنه أن يدعم قدرة الأفراد على تبسيط الإجراءات والتعامل مع ضغوط العمل.

2.3 التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان

جدول رقم (5) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للعبارات المتعلقة بتبسيط الإجراءات

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الإحصائية الدلالة	الاتجاه السائد
1	تتسم الإجراءات بالمصرف بالتعقيد	3.63	0.892	10.042	* 0.000	موافق
2	تتصف الإجراءات بالمصرف بالصعوبة	3.39	0.974	5.750	* 0.000	موافق
3	تتوفر التقنية لتسهيل الإجراءات بالمصرف	2.80	1.013	2.766-	* 0.006	غير موافق
4	لا يوجد بالمصرف دليل لإنجاز الإجراءات	3.18	1.006	2.504	* 0.013	موافق
5	يستفاد من الموارد مادياً وبشراً لتبسيط الإجراءات	2.50	1.162	5.911-	* 0.000	غير موافق
6	يتم مراجعة الإجراءات بشكل دوري بالمصرف	2.77	1.011	2.761-	* 0.004	غير موافق
7	الإجراءات الحالية تتسم بالبطء والتكرار	4.00	0.803	17.693	* 0.000	موافق

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الإحصائية الدلالة	الاتجاه السائد
8	الإجراءات تزيد من ضغوط العمل على الأفراد	3.35	1.196	4.213	* 0.000	موافق
9	الإجراءات بالمصرف تمر على عدة مكاتب	3.63	0.892	10.042	* 0.000	موافق
10	الإجراءات بالمصرف يتم مراجعتها من عدة موظفين	3.55	0.872	10.044	* 0.000	موافق
11	الإجراءات المتبعة تفتقر للدقة في الإنجاز	3.48	0.985	6.896	* 0.000	موافق
12	تتعدد النماذج المستخدمة في الإجراءات	3.35	1.066	4.730	* 0.000	موافق
13	يتم إحصاء الإجراءات المتأخرة بالمصرف	2.99	1.119	0.125-	0.900	محايد
14	يتجنب الموظفون الإجراءات غير الضرورية والمكررة	2.83	1.108	2.213-	* 0.028	غير موافق
15	المكاتب مرتبة بشكل يتوافق مع تسلسل الإجراءات	2.58	0.957	6.295-	* 0.000	غير موافق

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

جدول رقم (6) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T^T للعبارة المتعلقة بضغط العمل

ت	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الإحصائية الدلالة	الاتجاه السائد
1	يتسم العمل المكلف به بكثرة الإجراءات	3.18	1.006	2.504	* 0.013	موافق
2	لا تتوافر بالمصرف وسائل لتخفيف ضغوط العمل.	3.17	1.008	2.502	* 0.013	موافق
3	حجم العمل المكلف به يفوق قدراتي وإمكانياتي	3.39	0.974	5.750	* 0.000	موافق
4	أنتقل التعليمات من أكثر من مسؤول	4.00	0.803	17.693	* 0.000	موافق
5	تتعارض التعليمات التي ألتقاهها من المسؤولين	2.99	1.119	0.125-	0.900	محايد
6	مهام العمل المكلف به صعبة ومعقدة	2.50	1.162	5.911-	* 0.000	غير موافق
7	العمل الذي أقوم به يتميز بالروتين والتكرار	2.77	1.011	2.761-	* 0.004	غير موافق
7	تعقيد الإجراءات يزيد من ضغوط عملي	4.00	0.803	17.693	* 0.000	موافق
8	ضغوط العمل تسبب لي في إجراءات خاطئة	3.35	1.196	4.213	* 0.000	موافق

الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	التوسط المرجح	الفقرة	ت
محايد	0.900	0.123-	1.117	2.86	مسؤوليات الوظيفة وحدود السلطة واضحة	9
موافق	* 0.000	10.044	0.872	3.55	العمل الاضافي غير متبع بالمصرف	10
موافق	* 0.000	6.896	0.985	3.48	هنالك نقص في البرامج التدريبية بالمصرف	11
موافق	* 0.000	4.730	1.066	3.35	قلة الاجتماعات لمناقشة مشاكل ضغوط العمل	12
موافق	* 0.000	4.630	1.055	3.45	ظروف العمل غير ملائمة كالتهيؤ والتكيف والإضاءة	13
غير موافق	* 0.028	2.213-	1.108	2.83	تمنح الحوافز بعدالة بالمصرف	14
موافق	* 0.000	16.653	0.801	3.99	ضعف الاتصالات بالمصرف يزيد من ضغوط العمل	15

* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

■ النتائج:

1. من خلال تحليل العوامل الديموغرافية للعاملين بالمصرف يتضح التنوع في تنوع الفئات العمرية، حيث ما يقارب 82 % هم متوسطو العمر، ومؤهلاتهم العلمية جيدة ومناسبة لطبيعة أعمالهم بالمصرف حيث مثلت نسبة 82 % اختصاصات مصرفية، ولديهم خبرة تتراوح إلى 10 سنوات وهذا مؤشر جيد لأن ذلك من شأنه أن يدعم قدرة الأفراد على تبسيط الإجراءات والتعامل مع ضغوط العمل.
2. إن الإجراءات بالمصرف تتسم بالتعقيد والصعوبة، كما تفتقر إلى الدقة في الإنجاز، مما يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل على الأفراد .
3. عدم توفر دليل للإجراءات بالمصرف، وتعدد النماذج المستخدمة في الإجراءات، كما أن الإجراءات تتسم بالبطء والتكرار ويتم مراجعتها من عدة موظفين، وتمر على عدة مكاتب.
4. لا يستفاد من الموارد المادية والبشرية بالشكل الأمثل في تبسيط الإجراءات بالمصرف، ولا تتوافر التقنية اللازمة لتسهيل الإجراءات بالمصرف.
5. تصميم المكاتب لا يتوافق مع تسلسل الإجراءات، ولا يستطيع الموظفون تجنب الإجراءات غير الضرورية والمكررة.

6. رغم أن الأعمال المكلف بها الأفراد لا تتسم بالصعوبة لكنها تتسم بالروتين والتكرار.
7. حجم العمل المكلف به الأفراد يفوق قدراتهم وإمكانياتهم، ويتسم بكثرة الإجراءات.
8. لا تتوافر بالمصرف وسائل لتخفيف ضغوط العمل، ظروف العمل غير ملائمة كالتهووية والتكييف والإضاءة.
9. تعقيد الإجراءات يزيد من ضغوط عملي ويسبب في قيامهم بإجراءات خاطئة، وبالرغم من كثرة العمل لا يوجد بالمصرف ساعات عمل إضافية.
10. نقص في البرامج التدريبية، كما لا يتم منح الحوافز بعدالة، ولا تهتم إدارة المصرف بالاجتماعات لمناقشة مشاكل ضغوط العمل.

■ التوصيات

1. دراسة نظام الإجراءات الحالية ووضع خطط لتطويرها باستمرار، ويمكن الاستعانة ببيوت الخبرة والمختصين بمشاركة لجان من المسؤولين بالمصرف في تبسيط الاجراءات.
2. إعداد دليل واضح للإجراءات ويمكن الاستفادة من تجارب المصارف المناظرة وتحديثه باستمرار لضمان سلاسة الإجراءات توضح فيه الإجراءات بشكل عام لا على قائمة التصرفات التفصيلية باستبعاد الإجراءات غير الضرورية أو المتكررة.
3. توحيد الإجراءات والنماذج الإدارية المستخدمة والمعمول بها في المصرف وفق ضوابط دليل الإجراءات لضمان الدقة في البيانات والمعلومات.
4. وضع وصف وتوصيف للوظائف التي تمكن الأفراد من معرفة متطلبات الأعمال المكلفين بها.
5. إعداد إحصائيات لتحديد الإجراءات المعرّقة والمتأخرة لمعرفة أسبابها ومعالجتها ويمكن ان يتم ذلك بمشاركة الأفراد ذوي الاختصاص من العاملين بالمصرف.
6. الاهتمام بنظم المعلومات وتحديث أجهزة الحاسب الآلي المستخدمة بالمصرف، واجراء الصيانة الدورية للأجهزة والهواتف وشبكات الانترنت للمساهمة في تبسيط الإجراءات والحد من ضغوط العمل.
7. نشر الوعي بأهمية تبسيط الإجراءات من خلال البرامج التدريبية والدورات والندوات للأفراد العاملين بالمصرف بكل المستويات الادارية، والاهتمام بتوفير أماكن للراحة للموظفين مثل مساجد صالات الرياضة.
8. الاهتمام بتحفيز الأفراد الأكفاء لإبداء أفكارهم وآراءهم التي من شأنها أن تسهم في

تبسيط الإجراءات من خلال التنسيق بينهم وخلق روح الفريق في إنجاز الإجراءات.

9. إعادة النظر في المهام والمسؤوليات الموزعة على مدراء الإدارة العليا والإدارة الإشرافية بحيث تتلائم وتتماشى مع قدراتهم وإمكانياتهم من أجل الحد من ضغوط العمل وتوفير الوقت لهم للابتكار والتطوير.

■ المراجع

● أولاً: الكتب:

1. إبراهيم، مبروك. 2012. إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة: الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية. منشورات المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
2. الخواجه، عبد الفتاح، الإدارة الآلية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية، ناشرون، وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010.
3. السقاف، عبد الحميد. 2010. تبسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات. منشورات مكتبة الوفاء القانونية. الاسكندرية. مصر.
4. الصيرفي، محمد. 2014. إدارة البنوك. منشورات دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الاردن
5. الصيرفي، محمد، الضغط والقلق الإداري، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
6. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2008.
7. الفريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2009.
8. اللوزي، موسي. 2007. التنظيم وإجراءات العمل. منشورات دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الأردن
9. المرسي، جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
10. توفيق، عبدالرحمن، منهج المهارات الإشرافية، مواجهة ضغوط العمل، مركز الخبرات المهنية، القاهرة مصر، 2006.
11. جرادات، أسامة. 2005. تبسيط إجراءات العمل الأساليب والآليات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة. مصر
12. حريم، حسين،، مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
13. حسين، طه، حسين، سلامة، استراتيجيات إدارة ضغوط العمل التربوية والنفسية، دارالفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

16. عصفور، محمد. 2005. أصول التنظيم والأساليب. منشورات دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 3. عمان. الأردن.
17. عياصرة، معن محمود، مروان محمد بنى أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. فلية، فاروق، وعبد الحميد، محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
19. هلال، محمد، مهارات إدارة الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط1، 2017

ثانياً الرسائل العلمية:

1. أبو العلاء، محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
2. أبو كليش، عماد فرج. 2014. الإدارة الالكترونية ودورها في تبسيط الإجراءات رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
3. الفنيك، منير عيسى. 2008. إدخال الميكنة في الإدارة وأثرها على تبسيط الإجراءات الإدارية (دراسة تطبيقية بالشركة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية). رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة وشعبة الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
4. القيلوشي، خميس مصباح. 2001. تبسيط الإجراءات وأثره في مستوى أداء المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
5. شفيق، شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسات والصناعة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010.

ثالثاً: المقالات العلمية

1. الضريبي، عبد الله، أسباب مواجهة ضغوط العمل النفسية والمهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد (4)، 669 - 719، 2010.

● رابعاً: شبكة المعلومات الدولية:

1. سلمان عبود زيار: المعلومات ودورها في تبسيط الإجراءات الإدارية <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50156>

تاريخ الزيارة 2019/09/18

2. مريم فضال، (2014) دور تبسيط المساطر الادارية في تحديث الإدارة العمومية بالمغرب، موقع العلوم القانونية على الرابط www.marocdroit.com. تاريخ الزيارة (2019/11/2).