



The role of the flexible workforce in reducing job stress

An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Kufa Cement Factory

دور القوى العاملة المرنة في التقليل من الاجهاد الوظيفي
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة

* أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

* م.م. بشار عبد الحسين حسن

Abstract

The current research aims to test the relationship and effect between the variables of the study (flexible workforce, job stress) in the Kufa Cement Factory, where the research adopted the descriptive analytical approach, which is one of the most important and common scientific research methods, and the reason for that is due to the comprehensiveness and great research flexibility adopted by this The approach allows researchers to diagnose and study the field reality more accurately, and the researchers relied on the questionnaire as a main tool for collecting data and information related to the research problem in the researched organization. The researched organization and it became clear from the results of the research the important role of the flexible workforce in reducing job stress in the researched organization, which requires attention to the flexible workforce and benefiting from its energies

* جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية - كوفة

and expertise to support the flow of work and reduce errors and prevent the occurrence of problems in the work environment by supporting training programs and paying attention to skills and competencies and supporting efficiency employees' self

المستخلص : يهدف البحث الحالي الى اختبار العلاقة والاثـر بين متغيرات الدراسة (القوى العاملة المرنة ، الاجهاد الوظيفي) في معمل اسمنت الكوفة ، حيث تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً ويعود السبب في ذلك الى الشمولية والمرونة البحثية الكبيرة التي يعتمدها هذا المنهج اذ يتيح للباحثين تشخيص ودراسة الواقع الميداني بشكل أكثر دقة ، واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث في المنظمة المبحوثة ، واستهدف البحث الحالي الافراد العاملين في معمل اسمنت الكوفة اذ تم توزيع (٤٨) استبانة استبانة على الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة واتضح من نتائج البحث الدور المهم للقوى العاملة المرنة في الحد من الاجهاد الوظيفي في المنظمة المبحوثة مما يتطلب الاهتمام بالقوى العاملة المرنة والاستفادة من طاقاتها وخبراتها لدعم انسيابية العمل وتقليل الاخطاء ومنع حدوث المشكلات في بيئة العمل من خلال دعم برامج التدريب والاهتمام بالمهارات والكفاءات ودعم الكفاءة الذاتية للعاملين

المقدمة : تشهد منظمات الاعمال منافسة شديدة في السوق مما يتحتم على هذه المنظمات أن تتبنى بشكل متزايد ممارسات التصنيع الخالي من الهدر من أجل تحسين قدرتها التنافسية من خلال زيادة المرونة وخفض التكاليف وتحسين جودة المنتج ، ويتطلب هذا الامر وجود قوى عاملة فعالة ذات مهارات متعددة وخبرة كبيرة في انجاز الاعمال بدقة عالية. وتقوم العديد من المنظمات اليوم بتوظيف عمال متعاقدين مؤقتين حيث يتم تحقيق قوة عاملة مرنة من خلال تفعيل العقود المؤقتة لتلبية تقلبات الطلب قصيرة الأجل في حجم الإنتاج حيث يصبح لدى المنظمة القدرة على خفض تكاليف العمالة الثابتة وتمكين المنظمة من الوصول إلى الخدمات التي يصعب تأمينها من خلال عقود العمل الدائمة والتقليل من الاجهاد في العمل الذي يصيب القوى العاملة الدائمة (Storey, 2002:35).

المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث

أولاً : مشكلة البحث - ان قيام منظمات الاعمال بالبحث عن قوى عاملة مرنة قادرة على انجاز الاعمال ذات المهام المعقدة أصبح من المتطلبات الاساسية لجميع المنظمات خاصة في ظل المنافسة العالية بينها، وفي ظل تحديات ومشاكل متعددة تتمثل بأزياد الاعباء والضغوط التي يتحملها الموظفين الدائمين ونقص العمالة المتدربة والمؤهلة للقيام بالاعمال التي تتطلب

مجهوداً إضافياً مما يؤدي الى زيادة التلف و انتاج منتجات رديئة الجودة لذلك فإن التحدي الابرز هو كيفية ايجاد عاملين مرنيين من خلال توفير برامج تدريبية قائمة على أساس المهارات والخبرات العالية التي تسهم في الحد من الاجهاد الوظيفي الذي أصبح ظاهرة منتشرة في أغلب منظمات الاعمال وانعكست سلباً على أداء المنظمة ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي (ما دور القوى العاملة المرنة في التقليل من الاجهاد الوظيفي) ومنه تتفرع مجموعة من التساؤلات الفكرية والميدانية وكما يلي:

١. ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث ؟ وما هو مدى الاستفادة منها في الجانب الميداني للبحث؟

٢. هل يمتلك القادة والتابعون في المنظمة المبحوثة تصوراً واضحاً أو إدراكاً معيناً عن متغيرات البحث ؟

٣. ما مستوى العلاقة التأثيرية بين أبعاد القوى العاملة المرنة كلاً على انفراد مع الاجهاد الوظيفي بأبعاده مجتمعة على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة ؟

٤. ما مستوى الاجهاد الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً : أهمية البحث - تتبع أهمية البحث من أهمية متغيراته كونها متغيرات في حقل يمثل غاية الأهمية من حقول ادارة الاعمال وهو ادارة الموارد البشرية ، وأن التدافع الفكري والتفاعل المنطقي بين متغيرات البحث وإنسجام وتوافق أبعاده أكسبها أهمية معرفية بالغة ذات امتداد علمي رصين لشريان الحياة البحثي والرافد الأساسي لمنظمات الاعمال في تبني المستحدث من العلوم والمتغيرات وتكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تستند وتؤسس استمراريتها في قطاع الاعمال إذ تناول البحث المشاكل الواقعية التي تحتاج الى حلول من خلال تعريف المنظمة المبحوثة بأهمية القوى العاملة المرنة كونها أصبحت ضرورة تساعد على تخفيف العبء عن العاملين الدائمين والقيام بمهام معقدة يصعب على العاملين الدائمين تنفيذها بما يساهم في التحسين المستمر لمنتجاتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ثالثاً: أهداف البحث - استرشاداً بمحتوى البحث وتساؤلاته يمكن اجمال أهداف البحث الحالية في جانبها النظري والميداني وكما يلي:

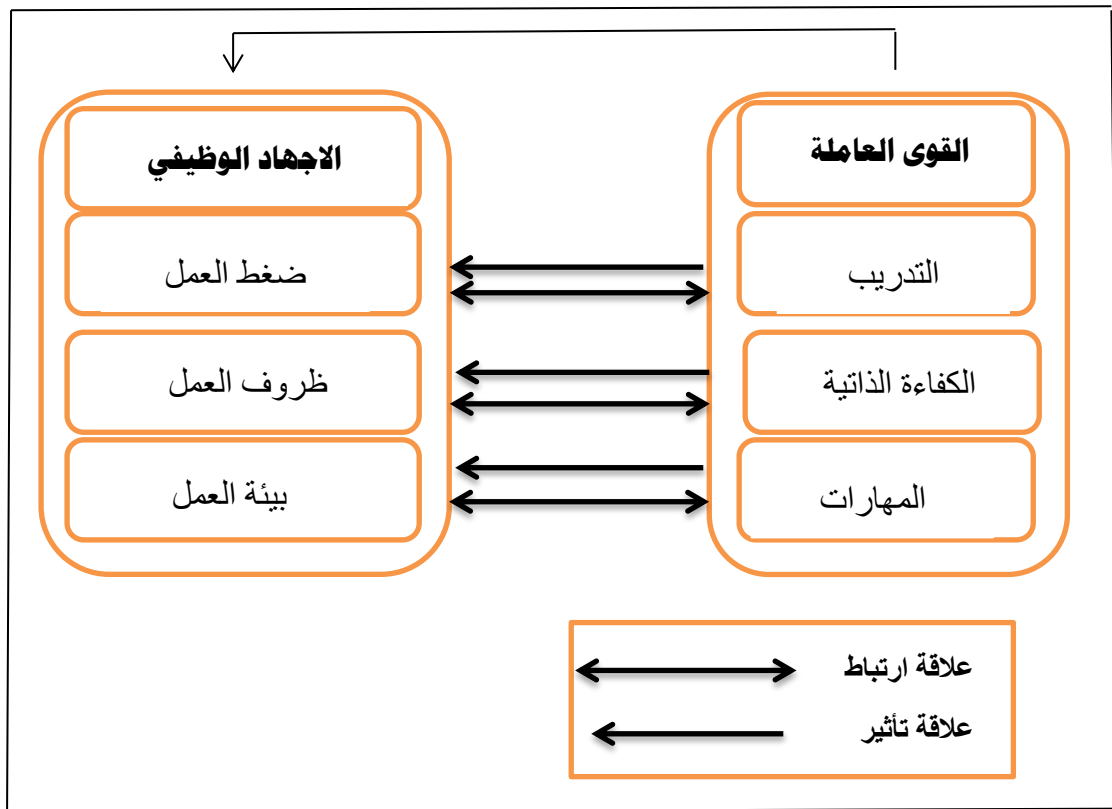
١. بناء إطار نظري لمتغيرات البحث عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات ذات العلاقة التي بموجبها يتم طرح آراء الباحثين ومستوى تحليلهم لمتغيرات البحث.

٢. التعرف على مستوى تواجد القوى العاملة المرنة في المنظمة المبحوثة بما ينعكس ايجاباً على أداء المنظمة لتحقيق أهدافها .

٣. التحري عن التطورات الميدانية للعينة عن أبعاد الاجهاد الوظيفي على مستوى المنظمة المبحوثة .

٥. اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين أبعاد القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي كل على انفراد على مستوى المنتجات التي تقدمها المنظمة المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث - ان المخطط الفرضي للدراسة يعبر عن صورة واضحة عن فكرة البحث حيث يوضح طبيعة علاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد الى الادبيات الواردة

خامساً: فرضيات البحث - تمثل الفرضيات إدعاءات متوقعة يجب أن تنسجم في اتجاهاتها مع مشكلة البحث وتسأولاته، حيث قام الباحثان بوضع مجموعة فرضيات لأختبار المخطط الفرضي للبحث مجسداً اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته وبما يتوافق مع أهداف البحث وكما يلي :

فرضيات الارتباط :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي على المستوى الكلي وتتفرع من الفرضية أعلاه الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب والاجهاد الوظيفي

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية والاجهاد الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والاجهاد الوظيفي

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي على المستوى الكلي وتتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التدريب والاجهاد الوظيفي
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الكفاءة الذاتية والاجهاد الوظيفي

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المهارات والاجهاد الوظيفي

سابعاً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: انتظمت الحدود البشرية على جميع العاملين في المنظمة المبحوثة من اداريين وفنيين وفي جميع الاقسام والوحدات مع استثناء المدراء و الكادر الخدمي كون فقرات الاستبانة لا تنطبق عليهم

٢. الحدود المكانية: تم اختيار معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الاشراف لغرض اجراء الجانب الميداني للبحث ، حيث تعد هذه المنظمة من منظمات الاعمال الرائدة التي تسعى للتنافس مع المنظمات الاخرى محليا وعالمياً في تقديم منتج عالي الجودة يضمن تحقيق حصة سوقية عالية و يضاهاى الموجود في الاسواق العالمية.

٣. الحدود الزمانية : امتدت مدة البحث بجانبه النظري والميداني من 2022/٩/١٠ الى ١/15 /2023/ تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية الخاصة بأنجاز البحث.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث - إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، خاصة إذا ما علمنا إن طبيعة التوافق بين خصائص كل منها يتيح إمكانية تعميم نتائج البحث في العينة على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في معمل اسمنت الكوفة وبالتحديد على عينة من الموظفين العاملين في المعمل البالغ عددهم (٤٨) فرداً وتم استرجاع (٤٢) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

المبحث الثاني - الجانب النظري للبحث

أولاً: القوى العاملة المرنة Flexible workforce

١. مفهوم القوى العاملة المرنة The concept of a flexible workforce

أدت العولمة إلى زيادة المنافسة في أسواق العمل التي أصبحت أكثر مرونة لتمكين المنظمات من المنافسة على نطاق عالمي و يوجد عدد أكبر من العاملين بدوام جزئي والموظفين المؤقتين في منظمات الاعمال الكبيرة والمتوسطة أكثر مما كان عليه الحال في السابق، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بفاعلية يلزم وجود قوى عاملة مرنة قادرة على انجاز أعمالها بكفاءة وبالوقت المحدد ، لذا فإن التحدي الجديد هو كيفية الحصول على المزيد من العمال المؤقتين التعاقديين بدلاً من توظيف عمال دائمين تُصرف عليهم رواتب حتى في حال ركود عمل المنظمة، وكيف يمكن للمنظمات استثمار هؤلاء العمال بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج (Tan et al 2014 :1074) ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح القوى العاملة المرنة التي يقصد بها مجموعة من العاملين الكفويين القادرين على انجاز الاعمال ذات المهام المعقدة بكفاءة عالية ووفق جدول زمني معين والتي يصعب على العاملين الاعتياديين إنجازها وقد يكون هؤلاء العاملين يعملون بصورة مؤقتة أو دائمة حسب طريقة عمل المنظمة والأنشطة التي تقزم بها (Murphy,2008:4). ويرى(Häberera& Arlinghaus, 2021:1682) أن القوى العاملة المرنة هي العاملين المؤقتين الذين يزداد عددهم أو يقل حسب طبيعة عمل المنظمة وحسب احتياج المنظمة لهم أي يتم التعاقد معهم بشكل مؤقت لأنجاز مهمة معينة. وقسم (Burchell et al. 1999: 15–16) القوى العاملة المرنة الى ثلاثة أقسام:

- أ. العاملون بدوام جزئي: وهم العمال الذين يعملون أقل من الساعات الأسبوعية القياسية للعمال الدائمين في المنظمة وغالبيتهم يعملون بعقود مفتوحة .
- ب. العمال بعقود محددة المدة: وهم الذين يعملون بعقود محددة بمدة زمنية معينة كأن تكون يوم أو أسبوع أو شهر وهذا يعتمد على نوع العمل وطبيعته.
- ج. العاملون في الوكالة: الذين يتم جلبهم للمنظمة من قبل وكالة توظيف أو شركة توظيف بناءً على طلبها.

٢. أهمية القوى العاملة المرنة في منظمات الاعمال - أدت العولمة إلى زيادة المنافسة في أسواق العمل التي أصبحت أكثر مرونة لتمكين المنظمات من المنافسة على نطاق عالمي حيث يوجد عدد كبير من العاملين بدوام جزئي والموظفين المؤقتين في الشركات الكبيرة أكثر مما كان عليه الحال في السابق حيث ان القوى العاملة المرنة أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها خصوصاً لمنظمات الاعمال ذات الإنتاجية العالية حيث تعتبر حلاً ناجحاً للعديد من مشاكل العمل التي تواجهها هذه المنظمات (Tan et al , 2014 :1067). وفي هذا الاطار ذكر (Friedman, 2007:52) أن أهمية القوى العاملة المرنة لمنظمات الاعمال تتجسد بالنقاط التالية:

١. التقليل من العبء والاجهاد الذي يصيب العمال الدائمين نتيجة توزيع المسؤوليات والواجبات بينهم وبين القوى العاملة المرنة
 ٢. التقليل من التغيب ودوران العمل في المنظمة
 ٣. تحسين إنتاجية المنظمة نتيجة زيادة الخبرات والكفاءات والتقليل من الأخطاء في العمل
- في حين يرى (Gunnigle & Heraty, 2006:89) أن أهمية القوى العاملة المرنة تتجلى بالامور التالية:

١. اكساب المنظمة الخبرة في استقطاب المواهب والكفاءات
٢. زيادة قدرة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها والمحافظة على انسيابية العمل
٣. تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة التي تمتلك قوى عاملة مرنة كبيرة حيث توظف العمال فقط في موسم الذروة وبالتالي التقليل من الأجور المدفوعة
٣. أبعاد القوى العاملة المرنة - اختلف الكُتاب والباحثين في تحديد أبعاد القوى العاملة المرنة كلاً حسب بيئة وميدان عمله ، وفي بحثنا هذا سيتم الاعتماد على انموذج (2:2002, Heery , Simms , Conley, Delbridge, Stewart) الذي يركز على ثلاثة أبعاد وهي (التدريب والكفاءة الذاتية والمهارات) وسنتناول كل بعد من هذه الابعاد بشكل مختصر:

أ. التدريب: في ظل المنافسة الشرسة في الأسواق ووجود الكثير من الاعمال الشاقة التي تتطلب مهارة ومجهود كبيرين أصبح من الصعب على الموظفين الدائمين القيام بها بمفردهم مما يتحتم على المنظمة إستقطاب قوى عاملة مرنة مدربة بشكل جيد وقادرة على انجاز هذه الاعمال بكفاءة مما يخفف العبء على العاملين الدائمين. ومن هذا المنطلق أصبح التدريب أمر ضروري للقوى العاملة المرنة ويقصد به نشاط مخطط يعمل على تحديد حاجة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتأهيل والتطوير بناءً على نقاط الضعف الموجودة لديهم و

يهدف الى تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات التي تؤدي الى زيادة كفاءة أدائهم في العمل (الهيتمي، ٢٠٠٣: ٨٩). ويرى (صلاح الدين ، ٢٠٠٢ ، ٢٠٠٨) أن التدريب هو نشاط مخطط له يهدف الى تزويد العاملين بمجموعة من المهارات والمعلومات والسلوكيات التي تؤدي الى زيادة أدائهم في العمل.

ب . الكفاءة الذاتية: تنشأ من خلال تفاعل الفرد مع بيئة عمله و مدى استخدام امكانياته المعرفية ومهاراته السلوكية والاجتماعية فهي تعكس ثقة الفرد بنفسه ومدى قدرته على انجاز الواجبات والاعمال المناطة به بأداء عالي (العتيبي ، ٢٠٠٨ : ٢٢). ويرى(قريشي، ٢٠١١ : ٩٤) بأنها مدى ادراك الفرد لقدراته على انجاز السلوك المرغوب به بأتقان ووجود الرغبة لديه في أداء الاعمال الصعبة وتعلمه للمهام الجديدة ومدى التزامه بالمبادئ الجيدة وحسن تعامله مع الاخرين وقدرته على حل المشكلات وتحقيق أهدافه بمثابرة واصرار.

ج. المهارات: ان مصطلح المهارات ظهر في السبعينات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة الأنشطة والمهام وفي السنوات الاخيرة تطور هذا المفهوم كثيرا نتيجة تزايد حدة المنافسة في الاسواق التي فرضت على منظمات الاعمال البحث عن موارد بشرية ذات مهارات عالية تتميز بروح المبادرة وتحمل المسؤولية (عبد الوهاب ، ٢٠١٢ ، ٣). ومن هذا المنطلق فقد عرف (jean , 2006 :83) المهارات بأنها القدرة على اظهار المعارف والقدرات العالية والممارسات الجيدة التي يمتلكها الفرد في عمله وهي صفة مكتسبة . ويرى (اسماعيل و سعاد ، ٢٠١٣ : ٨٣) أن المهارة هي خاصية يمكن ملاحظتها على الفرد وتتكون من معارف علمية وعملية يمكن أن يمتلكها الفرد نتيجة الممارسات المتكررة ويستخدمها لأداء الاعمال المناطة به بكفاءة.

ثانياً : الاجهاد الوظيفي Job stress

١. مفهوم الاجهاد الوظيفي The concept of job stress - الاجهاد ظاهرة معقدة بمكونات مختلفة وتعود كلمة الاجهاد الى الكلمة اللاتينية (stringere) والتي تعني (يسحب بشدة) وقد استُعملت كلمة الاجهاد في القرن الثامن عشر بمعنى إكراه ، جهد مضاعف ، قسر ، توتر لدى الفرد (الشويكي ، ٢٠١٩ : ٢٧) . ويرى (Khanka, 2013 : 319) أن الاجهاد الوظيفي هو من المواضيع المهمة التي يصعب تجنبها وحظي بأهتمام الافراد في جميع نواحي الحياة ولا يمكن أن يكون أي فرد في المنظمة بمنأى عن الاجهاد حيث يمكن أن يتعرض له نتيجة ضغوط العمل وأصبح الحديث عنه بشكل واسع لأنه ظاهرة منتشرة في أغلب منظمات الاعمال ولها آثار سلبية على صحة الموظف وأدائه وعلى انتاجية المنظمة بشكل عام . وتتجلى

أهمية دراسة الاجهاد الوظيفي في أنها وسيلة حقيقية وأساسية لتفسير سلوك الافراد في منظمات الاعمال سواء كان سلبياً أو ايجابياً والتي تؤثر على الالتزام والانجاز والولاء والالتقان والانتاج لمعرفة الاثار الناتجة عنها على مستوى الفرد والمنظمة (الحمداني ، ٢٠١١ : ٤٣). وقد اختلف الباحثون في تحديد المفاهيم المتعلقة بالاجهاد الوظيفي حيث يرى Hellringel& Slocum, (2011) أن الاجهاد الوظيفي هو حالة الشعور بالقلق التي يشعر بها العامل عندما يواجه متطلبات العمل المختلفة ويظن بأنها تتجاوز قدراته الذاتية. وذكر (Abdurrahman et ale 2012:23) , أن الاجهاد الوظيفي هو مدى قدرة الفرد على مواجهة ضغوط العمل الناتجة من ضعف الحالة والمتطلبات التي تؤثر على انتاجية العامل ومدى فاعليته وجودته في العمل. وأوضح (Harrington, 2013) أن الاجهاد الوظيفي هو مجموع الردود السلوكية والمعرفية والفسولوجية والعاطفية التي تحدث للعامل عند تعامله مع التهديدات والتحديات المدركة. وترى (وردة ، ٢٠١٧ : ١٦٠) أن الاجهاد الوظيفي هو رد فعل يواجهه الفرد استجابة لمختلف المواقف والحالات الغير طبيعية التي تواجهه في بيئة العمل بسبب تعارض خصائص وقدرات العامل مع ظروف العمل المحيطة به والذي ينحرف به عن أداءه الطبيعي للأعمال والواجبات المكلف بها. ويرى (سباق و لعقاب ، ٢٠٢١ : ١٨) أن الاجهاد الوظيفي هو حالة تنشأ في مكان العمل عندما يحاول الافراد التعامل مع المسؤوليات والمهام أو غيرها من أشكال الضغط المترتبة بوظائفهم لكنهم يواجهون الصعوبة والقلق والتوتر والانهاك في محاولة التغلب على هذه المشاكل . ويرى الباحثان أن الاجهاد الوظيفي هو حالة غير طبيعية تصيب الفرد العامل نتيجة لمؤشرات داخلية وخارجية مختلفة كماً ونوعاً وتختلف هذه الحالة في أثارها ونتائجها من عامل لآخر اعتماداً على القدرات والمؤهلات التي يمتلكها كل عامل.

٢. أبعاد الاجهاد الوظيفي - ان الاجهاد الوظيفي أصبح مصدر قلق للعديد من منظمات الاعمال وظاهرة منتشرة للعديد منها لذلك قام الباحثون والعلماء بتتبع مصادر الاجهاد الوظيفي ووضع معالجات حقيقية لها وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على انموذج (Gray Toft, 1981) الذي يركز على ثلاثة أبعاد:

أ. ضغط العمل: وهو جزء من بيئة العمل النفسية والمادية والتي تتسبب في حوادث وأمراض للفرد العامل سواء كانت جسدية أو نفسية تنعكس أثارها سلباً على أداء الفرد والمنظمة (عقيلي ، ٢٠٠٥ : ٥٩٣). وقد عرفه (Szilagy and Wallace 1987 – 68) تجربة ذاتية يعيشها الفرد العامل تُحدث له أضراراً نفسية وجسدية نتيجة لمجموعة من العوامل التي يتعرض لها الفرد من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب. ظروف العمل : تتكون ظروف العمل من مجموعة من الظروف الطبيعية والمادية التي تحيط بالعامل في مكان العمل ويصعب حصر هذه الظروف حصراً كاملاً؛ إذ إنها تختلف من صناعة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى. ولكنها تشمل بصورة عامة الظروف المؤثرة في صحة العامل كالتهدية والإضاءة والضوضاء ودرجة الحرارة والرطوبة وغيرها (Robbins,2007:85).

ج. بيئة العمل: قد يكون من الصعب العثور على بيئة عمل بدون مشاكل نهائياً، فالخلافات جزء لا يتجزأ من الطابع البشري، لذا على أرباب العمل معرفة أشهر وأهم مشاكل العمل وحلولها لتوفير بيئة عمل سليمة وأكثر إنتاجية، و تحفز بيئة العمل المثالية الموظفين لتقديم إنتاجية أعلى وأداء أفضل، كما تزيد من مشاعر الرضا والسعادة والقبول لدى الموظفين.

المبحث الثالث - التحليل الإحصائي لمتغيرات البحث

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث - يهدف التحليل الوصفي إلى عرض الصورة الكاملة للبيانات التي جمعها الباحثان والعمل على تلخيصها عبر استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن خلال هذه المقاييس يمكن التعرف على مدى انتشار متغيرات وأبعاد البحث في المنظمة المبحوثة فضلاً عن بيان مدى تجانس الاستجابات التي تم الحصول عليها.

١- التحليل الوصفي لمتغير القوى العاملة المرنة

بأستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (١) ادناه النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (١) التحليل الوصفي لمتغير القوى العاملة المرنة

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
.76472	3.9048	T1	التدريب
.81761	3.9286	T2	
.65403	3.1905	T3	
.66823	3.0714	T4	
.73173	3.6429	T5	
.727264	3.54764	T	
.83594	3.0000	E1	الكفاءة الذاتية

.91700	3.4762	E2	المهارات
.74515	3.9286	E3	
.81504	3.9762	E4	
.70670	3.8095	E5	
.803966	3.6381	E	
.79487	3.6190	S1	
.72806	3.1667	S2	
.67811	3.9762	S3	
.87154	3.8571	S4	
.64153	3.8095	S5	
3.6857	0.742822	S1	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (١) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (٣)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة لكن ليس بالمستوى المطلوب، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير القوى العاملة المرنة، فإن الجدول (٢) يعرض الأهمية النسبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (٢) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القوى العاملة المرنة

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التدريب	3.54764	.727264	الثالث
الكفاءة الذاتية	3.6381	.803966	الثاني
المهارات	3.6857	.742822	الأول

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

يستعرض الجدول (٢) الأهمية النسبية لأبعاد متغير القوى العاملة المرنة، إذ احتل بعد (المهارات) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (التدريب) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية

٢- التحليل الوصفي لمتغير الاجهاد الوظيفي - باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS تم الحصول على تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كما تم تحليل

الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات ويستعرض الجدول (٣) ادناه النتائج التي تم التوصل اليها.

جدول (٣) التحليل الوصفي لمتغير الاجهاد الوظيفي

Std. Deviation	Mean	الفقرة	البعد
.71689	3.7857	JOS1	ضغط العمل
.٨2593	3.9048	JOS2	
.٨4153	3.8095	JOS3	
.٠0804	3.8333	JOS4	
.٠9693	3.6667	JOS5	
.697864	3.8000	JOS	
.80359	3.4762	WC1	ظروف العمل
.١3773	3.7857	WC2	
.١1108	3.5238	WC3	
.98567	3.8333	WC4	
.٧0326	3.0476	WC5	
.748266	3.53332	WC	
.75938	3.6429	WE1	بيئة العمل
.94230	3.8810	WE2	
.٨3671	3.0238	WE3	
.٧4776	3.1667	WE4	
.٧9523	3.2857	WE5	
.816276	3.40002	WE	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

تشير النتائج التي عرضها الجدول (٣) إلى أن قيم الوسط الحسابي لجميع فقرات الأبعاد تتجاوز الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (٣)، وهذا يشير إلى قوة انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة ، كذلك فإن النتائج أظهرت انخفاض الانحراف المعياري مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات.

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي الخاصة بمتغير الاجهاد الوظيفي، فإن الجدول (4) يعرض الأهمية النسبية لأبعاد هذا المتغير بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي.

جدول (٤) الأهمية النسبية لأبعاد متغير الاجهاد الوظيفي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الاول	.697864	3.8000	ضغط العمل
الثاني	.748266	3.53332	ظروف العمل
الثالث	.816276	3.40002	بيئة العمل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. 26

يستعرض الجدول (٤) الأهمية النسبية لأبعاد متغير الاجهاد الوظيفي، إذ احتل بعد (ضغط العمل) المرتبة الأولى وهذا يدل على كونه البعد الأكثر انتشاراً في المنظمة المبحوثة، في حين حل بعد (بيئة العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الترتيبية.

ثانياً: أختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث - الفرضية الرئيسة الأولى: تنص الفرضية الرئيسة الأولى على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (٥) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.597). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية، وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، هي:

١- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التدريب والاجهاد الوظيفي:

يظهر الجدول (٥) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التدريب والاجهاد الوظيفي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.335). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى رفض فرضية العدم واعتماد الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التدريب والاجهاد الوظيفي).

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الكفاءة الذاتية والاجهاد الوظيفي:

يظهر الجدول (٥) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الكفاءة الذاتية والاجهاد الوظيفي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.535). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعو إلى رفض فرضية العدم واعتماد الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الكفاءة الذاتية والاجهاد الوظيفي).

٣- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المهارات والاجهاد الوظيفي:

يظهر الجدول (٥) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المهارات والاجهاد الوظيفي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.414). عند مستوى

معنوية (0.01) وهذا ما يدعو إلى رفض فرضية العدم واعتماد الفرضية البديلة (توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المهارات والاجهاد الوظيفي).

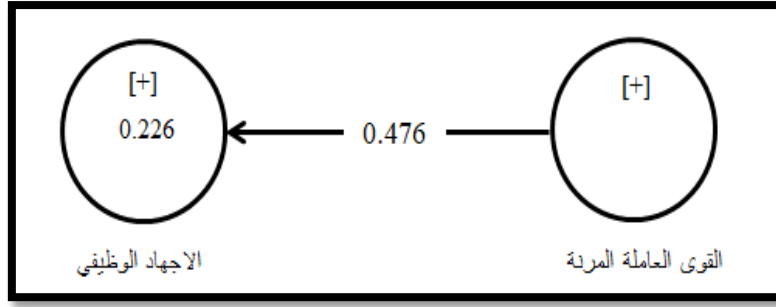
الجدول (٥) مصفوفة علاقة الارتباط بين القوى العاملة المرنة والاجهاد الوظيفي

		T	E	S	FMP	JOS	WC	WE	JS
T	Pearson Correlation	1	.437**	.077	.846**	.126	.177	.030	.٣35**
	Sig. (2-tailed)		.004	.629	.000	.425	.263	.852	.٠٢3
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
E	Pearson Correlation	.437**	1	.068	.715**	.004	.019	.069	.٥35**
	Sig. (2-tailed)	.004		.671	.000	.982	.907	.664	.٠2٠
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
S	Pearson Correlation	.077	.068	1	.448**	.016	.089	.111	.٤١٤**
	Sig. (2-tailed)	.629	.671		.003	.921	.576	.485	.٠٠4
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
FMP	Pearson Correlation	.846**	.715**	.448**	1	.076	.153	.006	.٥97**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.632	.332	.968	.٠43
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
JOS	Pearson Correlation	.126	.004	-.016	.076	1	.619**	.626**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.425	.982	.921	.632		.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
WC	Pearson Correlation	.177	.019	.089	.153	.619**	1	.417**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.263	.907	.576	.332	.000		.006	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
WE	Pearson Correlation	.030	.069	.111	.006	.626**	.417**	1	.800**
	Sig. (2-tailed)	.852	.664	.485	.968	.000	.006		.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42
JS	Pearson Correlation	.٣35**	.٥35**	.٤١4**	.٥97**	.894**	.820**	.800**	1
	Sig. (2-tailed)	.٠٢3	.٠2٠	.٠٠4	.٠43	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.

ثالثاً: أختبار علاقات التأثير لمتغيرات البحث - الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (القوى العاملة المرنة) في المتغير التابع (الاجهاد الوظيفي)، ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (٢)، كما يستعرض الجدول (٦) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (٢) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (٦) نتائج تقييم أنموذج الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2	FMP → JS	1	0.476	3.523	0.000	تقبل	0.253	0.226	0.221

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V. 3.3.2

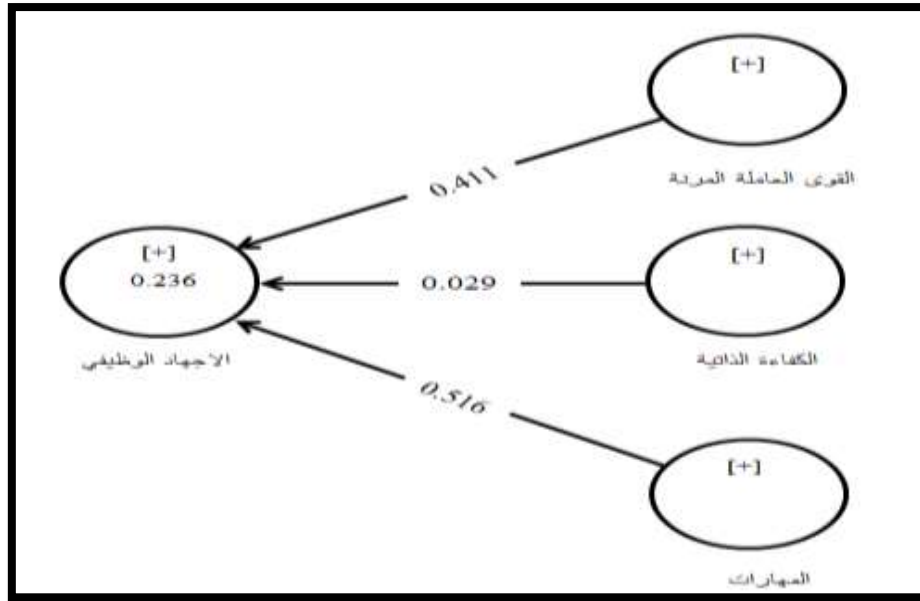
يستعرض الجدول (٦) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.476) والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) ١,٩٦ وان لا تتجاوز قيمة (P) ٠,٠٥ وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة، وبالتالي قبول هذه الفرضية.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.221)% وهذا يشير الى ان متغير (القوى العاملة المرنة) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الاجهاد الوظيفي) بنسبة 22.1 % وبقية النسبة هي عوامل اخرى لم يتناولها البحث.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى (H2-1, H2-2, H2-3) على ما يأتي:

- (H2-1) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتدريب في الاجهاد الوظيفي.
- (H2-2) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للكفاءة الذاتية في الاجهاد الوظيفي.
- (H2-3) توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمهارات في الاجهاد الوظيفي.



شكل (٢) الأنموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

جدول (٧) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H2-1	T → JS	1	0.411	3.362	0.031	تقبل	0.198	0.236	0.230
H2-2	E → JS	1	0.029	1.211	0.265	ترفض	0.016		
H2-3	S → JS	1	0.516	4.103	0.002	تقبل	0.210		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V. 3.3.2

يعرض الجدول (٧) نتائج تقييم الأنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي توصلت إلى أن معاملات المسار للفرضيات (H2-1 H2-3) معنوية، ما عدا (H2-2)، غير معنوية، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) 1,96 وان لا تتجاوز قيمة (P) 0,05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017)، ومن خلال الجدول يتضح تحقق الحدود المطلوبة للفرضيات (H2-1 H2-3)، وبالتالي قبول هذه الفرضيات، وترفض الفرضية (H2-2)، لعدم تحقق الحدود المطلوبة.

كما أظهرت نتائج ان قيم معامل التحديد المعدل قد بلغت (0.230)% وهذا يشير الى ان أبعاد متغير (القوى العاملة المرنة) استطاع ان يفسر المتغير التابع (الاجهاد الوظيفي) بنسبة 23% وبقيّة النسبة هي عوامل اخرى لم يتناولها البحث.

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. ان القوى العاملة المرنة تلعب دوراً هاماً في التقليل من الاجهاد الوظيفي في المنظمة لذلك يجب على منظمات الاعمال الاستفادة من طاقاتها وخبراتها.
٢. ان المنظمة التي تمتلك قوى عاملة مرنة تمتاز بوجود انسيابية عالية في العمل وقلة الاخطاء بسبب وجود عاملين قادرين على انجاز الاعمال بكفاءة عالية وبالتالي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.
٣. ان استجابة العينة المبحوثة لأبعاد متغير القوى العاملة المرنة (التدريب ، الكفاءة الذاتية ، المهارات) كانت مقبولة لكن ليس بالمستوى المطلوب مما يتوجب على المنظمة الاهتمام بأبعاد هذا المتغير خصوصاً بعد (التدريب) الذي احتل المرتبة الاخيرة.
٤. ان الاجهاد الوظيفي أصبح مصدر قلق لمنظمات الاعمال خصوصاً بعد جائحة كورونا فمنظمات الاعمال تعمل حالياً بكادر وظيفي أقل من ذي قبل مما يتحتم عليها ايجاد قوى عاملة مرنة قادرة على التخفيف منه.
٥. ان استجابة العينة المبحوثة لأبعاد متغير الاجهاد الوظيفي (ضغط العمل ، ظروف العمل ، بيئة العمل) كان بنسبة متوسطة مما يدل على وجود اجهاد وظيفي في المنظمة المبحوثة وقد احتل بعد (ضغط العمل) المرتبة الاولى.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة اخضاع العاملين في المنظمة المبحوثة الى دورات تدريبية مكثفة وورش عمل لغرض اكسابهم المهارات الكافية لغرض تقليل الوقت المستنزف في العمل.
٢. ضرورة الاستعانة بقوى عاملة مرنة خارجية والتعاقد معهم بشكل مؤقت أو دائم حسب امكانات المنظمة لغرض التخفيف من عبء العمل على العمال الدائمين.
٣. ضرورة توفير ظروف عمل مثالية من ناحية التهوية والاضاءة والهدوء والنظافة بحيث تجعل الموظف قادراً على انجاز عمله بأريحية تامة وكفاءة عالية.
٤. اعطاء أوصاف وظيفية لجميع الوظائف في منظمات الاعمال العامة والخاصة بهدف التقليل من الاجهاد الوظيفي.
٥. الغاء التعليمات والاورامر الصارمة في العمل والتقليل من الامور الروتينية الزائدة بما يسهم في تحقيق انسيابية عالية في العمل.
٦. حل الخلافات التي تحدث بين العاملين في العمل وبث روح التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق بيئة عمل مثالية.

٧. اجراء المزيد من البحوث والدراسات حول القوى العاملة المرنة كونها قليلة على حد علم الباحثان ومحاولة ربطها بمتغيرات أخرى.

ثالثاً: آلية تنفيذ التوصيات

١. قيام المنظمة المبحوثة بوضع جدول زمني لاقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل التي يكون هدفها الاساسي دعم بيئة العمل وعدم هدر الوقت في أداء مهام العمل.
٢. العمل على التواصل مع مكاتب التوظيف من اجل الحصول على قوى عاملة مرنة خارجية والتعاقد معهم لغرض اكساب العاملين المهارات والخبرات.
٣. قيام الادارة العليا بتنظيم خطة ميدانية لمتابعة بيئة العمل من حيث التهوية والاضاءة والنظافة بالشكل الذي يوفر بيئة مثالية للعاملين.
٤. مراجعة الانظمة والتعليمات التي تحكم بيئة العمل وتدقيق الشهادات والتخصصات بالشكل الذي يتلائم مع مهام العمل المناطة بالعاملين.
٥. توجيه الادارة العليا بالحد من الامور الروتينية الزائدة التي تعرقل سير الاعمال وتؤثر على انتاجية المنظمة.

٦. العمل على متابعة بيئة العمل والعلاقات بين زملاء العمل وتوطيد الالفة من خلال برامج سفر خارج اوقات الدوام لما لها من دور في بث روح التعاون والألفة والثقة في ما بينهم.
٧. تفعيل وحدة الدراسات والتخطيط في المنظمة التي تعنى بالبحوث والدراسات ذات الصلة بدعم القوى العاملة المرنة والدور الذي تستطيع من خلاله تقليل الاجهاد الوظيفي.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

١. خالد عبد الرحمن الهيتي، (٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، الاردن، عمان.
٢. ابتسام مخنان، (٢٠١٤) ، أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين ، دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر.
٣. بندر محمد العتيبي ، (٢٠٠٨) ، اتخاذ القرار وعلاقته بالكفاءة الذاتية والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين ، رسالة ماجستير في جامعة الطائف ، السعودية.
٤. فيصل قريشي ، (٢٠١١) ، التدين وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى مرضى القصور الكلوي المزمن ، رسالة ماجستير في جامعة الحاج لخضر بباتنة ، الجزائر.

٥. عبد الوهاب بن بريكة ، (٢٠١٢)، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات ، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية في بسكرة ، الجزائر.
٦. اسماعيل حجازي ، سعاد معاليم ، (٢٠١٣) ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان ، الاردن .
٧. وردة عبد الخالق عبد الرحمن ، (٢٠١٧) ، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مصادر الاجهاد الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في مركز وزارة الشباب والرياضة العراقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد ١١٣ ، المجلد ٤٠،
٨. الشويكي ، علاء ناجح ، (٢٠١٩) ، الصمود النفسي وعلاقته بالإجهاد الوظيفي لدى عينة من الممرضين العاملين بأقسام العناية المكثفة في مستشفيات مدينة الخليل ، رسالة ماجستير في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، فلسطين.
٩. سباق محمد عبد الفتاح ، لعقاب عمرية ، (٢٠٢١) ، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية الجزائرية : دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة بمتوسطتي الوئام المدني وهزلة المولدي بالوادي، رسالة ماجستير في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية في جامعة الشهيد حمه لخضر ، الجزائر.
١٠. الحمداني ، إلهام محمد ، (٢٠١١) ، تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل : دراسة ميدانية في دور الدولة الايوانية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١١. عقيلي ، عمر وصفي ، (٢٠٠٥) ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Hellriegel, D. & Slocum, J. W., (2011), " Organizational Behavior ", 13th ed., South Western, U.S.A.
2. Abdurrahman, R .R. B. R., Darus, N. B. M., Husain, K. B., Adnan, H. B., Zainudin, M. Z. B., Rahman, N. W. B. & Sa'ari, J. B., (2012), " Occupational stress influence factors on developing training needs and performance enhancement of SMEs in Melaka ", Canadian Journal of Business and Economics, Vol. 1, No. 1, PP. 23.

3. Harrington, R., (2013), " Stress, Health and Well-Being ", Wadsworth, U.S.A 16.
4. Khanka, S. S., (2013), " Organizational Behavior ", S.chand & Company PVT. Ltd., New Delhi .
5. Gray-Toft P, Anderson J.G. The nursing stress scale: development of an instrument. J. Behavioral Assessment, 1981;3:11-23.
6. S,zilagy and wallace ,m 1987,organizational behavior and performance,fourth edition glen view scott forsman and co.1987 .
7. Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2007), " Organizational Behavior ", 12th ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A .
8. Kim Hua Tan , Paul Denton , Rosalind Rae & Leanne Chung (2013). Managing lean capabilities through flexible workforce development: a process and framework, Production Planning & Control: The Management of Operations, vol 24, No 12, 1066-1076,
DOI: 10.1080/09537287.2011.646013.
9. Murphy J (2008). Managing a Flexible Workforce. Hospitality EXPO 4th February 2008, RDS Simmonscourt Pavillion, Ballsbridge, Dublin.
10. Sebastian Häberera, Julia Arlinghaus , (2021) , Flexible workforce allocation as driver of economic and human-oriented shop floor organization , 54th CIRP Conference on Manufacturing Systems,
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>).
11. Burchell, B., Deakin, S. and Honey, S. (1999) The Employment Status of NonStandard Employment, Employment Research Series No.6, London: Department of Trade and Industry.

12. Friedman, D (2007). "Workplace Flexibility " A Guide for Companies", Alfred P. Sloan Foundation, U.S Chamber of Commerce: US.
13. Gunnigle, P. Heraty, N. Morley, M.J. (2006). "Human Resource Management in Ireland", 3rd ed, Gill & Macmillan: Dublin.
14. Edmund Heery, Hazel Conley, Rick Delbridge, Paul Stewart, Melanie Simms,(2002), Trade unions and the flexible workforce: A survey analysis of union policy and practice, Redefining Public Sector Unionism: UNISON and the Future of Trade Unions, London: Routledge.
15. Jean Guy Millet, La Competence, Edition d'organisations; Paris, 2006, p283.
16. Storey, J., 2002. Flexible employment contracts and their implications for product and process innovation. International Journal of Human Resource Management, 13 (1), 1–18.
16. Hair , Jr. Joe F. , Michael Page , Niek Brunsveld , (2017) , Essentials of Business Research Methods , Third edition , New York.