



تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية

إعداد

زكي محمود صقر

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

dr.zsagr@yahoo.com

أياء محمد عبدالرحيم أحمد

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

ahmedasfour1319@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثالث يوليه 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ترتيبات العمل على أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الدواء المصرية. وقامت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في هيئة الدواء المصرية، وقد بلغ حجم العينة من (273) مفردة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، نظراً لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، وقد تم ارسال الاستبيان إلكترونياً إلي إدارات هيئة الدواء المصرية محل الدراسة، وتم الاستجابة على (269) استمارة وقد تم استبعاد (7) استمارات لعدم صلاحيتهم على أن تصبح حجم العينة (262) مفردة بنسبة استجابة 96%. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، وأن كلاً من العاملين بالمستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو التنفيذية يعتبرون ترتيبات العمل المرن عامل مهم في تعزيز أدائهم الوظيفي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة إدراك المسؤولين بأهمية دور ترتيبات العمل المرن ووضعها ضمن برامج التدريب والتطوير، كما أشارت الدراسة إلى تكثيف الدراسات حول موضوع العمل المرن أو عن بعد والمحافظة على العاملين.

الكلمات المفتاحية: العمل، العمل المرن، ترتيبات العمل المرن، الأداء، أداء العاملين، هيئة الدواء المصرية، المرونة في كمية العمل، المرونة في وقت العمل، أداء المهمة، أداء الدور الإضافي.

مقدمة البحث

شهدت ظروف العمل في السنوات الأخيرة تحولاً كبيراً نظراً لتأثير بيئة العمل غير المستقرة على المنظمات (البحيري، 2018)، ففي الآونة الأخيرة ازدادت المرونة كأداة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال لخلق ارتباط فعال بين الموظفين وأهداف المنظمة، وتحسين القدرة التنافسية وزيادة إنتاجية الموظفين، وتقديم ثقافة تساعد الموظفين في الحفاظ على التوازن بين العمل والأسرة، ولتنظيم الوقت بشكل أكثر فعالية في ظل عدم اليقين المحيط بالبيئة والانحدار في الاقتصاد العالمي (Rawashdeh et al., 2016).

ويعد أداء العاملين أحد أهم الموضوعات التي من شأنها تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالمنظمة إلى جعلها أكثر استقراراً وتميزاً، حيث إن قدرة المنظمة على البقاء والتقدم والازدهار في جميع مراحل حياتها يعتمد بشكل أساسي على مستويات أداء العاملين لديها (ابوجليدة، 2018)، ويبرز الدور المهم لأداء العاملين في المنظمة من خلال الدور الذي يلعبه هؤلاء العاملون في تشغيل وتوظيف الموارد الأخرى في المنظمة بما يمتلكون من قدرات، وتحقيق النجاح والميزة التنافسية لأي منظمة كان لا بد من تمكين وتحفيز وتدريب العاملين، وتعزيز روح الولاء لديهم، وبالتالي ينعكس على أداء المنظمة ككل (الغشمي، 2019).

ومن هنا تأتي ترتيبات العمل المرنة واختصارها (FWA) إحدى الممارسات الشائعة التي تستخدمها المنظمات على الصعيد العالمي استجابة للتحديات المختلفة الناتجة عن التغيرات المحيطة، فوفقاً لـ (Klindžić & Marić, 2019) فإن ترتيبات العمل المرنة هي تلك البرامج التي يُصممها أصحاب العمل للسماح للموظفين بمزيد من حرية الجدولة لتمكينهم من أداء الالتزامات المطلوبة من وظائفهم، بهدف تحقيق مرونة متزايدة للمنظمات وتوازن أفضل بين العمل والحياة والأسرة، وتحسين الأداء التنظيمي.

وتأتي أهمية ترتيبات العمل المرنة في العمل على تحقيق سعادة الموظفين ورضاهم من خلال إحداث التوازن بين العمل والأسرة والاهتمام بالعوامل النفسية التي تحيط بالموظفين مثل الروح المعنوية للعاملين ومدى ولائهم وانتمائهم لمؤسساتهم، وتعتبر من أهم العوامل التي

تساعد على تحقيق الرضا والولاء الوظيفي باعتبارها من أهم العناصر في تحقيق الدافعية والتحفيز للعمل (Abdel-Kader, 2020).
وتأسيساً على ما سبق يسعى هذا البحث الي تسليط الضوء على تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين في قطاع الأدوية المصرية.

أولاً: مصطلحات الدراسة

1- ترتيبات العمل المرن

أ- **العمل:** يشير مفهوم العمل إلى " ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة". (السكرانة، 2011:26)، من خلال هذا التعريف يتضح العمل هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة.

ترى الباحثة أن العمل هو الجهد الإرادي العضلي أو العقلي الذي يبذله الإنسان مقابل أجر أو راتب معين، هذا التعريف يفصل النشاط البشري ويقسمه إلى نشاط ذهني أو عضلي أو الاثنين معاً، والذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد واللازم لإنتاج السلع والخدمات، سواء للاستهلاك الشخصي، أو لكي يستهلكها الآخرون، وذلك مقابل عائد مادي أو دون مقابل مادي.

ترتيبات العمل المرن: يشير إلى قدرة العمال على الاختيار والتأثير على متي وأين والمدة التي يرتبطون فيها بمهام العمل. (Rudolph & Baites.,2016)، كما يراها (Bhalla,2016) بأنها برنامج يسمح للعاملين باختيار ساعات بدء وانتهاء العمل اليومية بشرط التواجد خلال فترات محددة (ساعات أساسية). أما (Van Steenbergen et al.,2018) فيراها استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة للعمل خارج نطاق صاحب العمل مما يسمح للموظفين بأداء واجباتهم خارج المنظمة. **بينما يعرفها (Shanker,2023)** بأنها بيئة العمل والجدول الزمنية التي لا تحتوي على قيود عادية للوظيفة التقليدية، حيث تأخذ هذه الترتيبات في الاعتبار

الاحتياجات الشخصية للأفراد وتسمح للموظفين بمزامنة ساعات عملهم بشكل أفضل مع مسؤولياتهم الشخصية.

تري الباحثة أن ترتيبات العمل المرنة بأنها عبارة عن مجموعة من الخيارات البديلة للعمل، توفر للموظفين فرصة الاختيار من بدائل مختلفة سواء وقت العمل أو مكان العمل، والقدرة مع التكيف مع الظروف المتغيرة وتوزيع المهام وأسلوب إدارته وتنظيم كافة مجرياته المختلفة.

2- أبعاد ترتيبات العمل المرنة

ترتيبات العمل هي الخيارات والبدائل المختلفة لنظام العمل المرنة والتي تم الإشارة إليها من جهات نظر مختلفة للعديد من الباحثين، ولقد توصلت الباحثة إلى أنه سيتم الاعتماد على أربعة أبعاد (Clarke & Holdsworth, 2017):

- أ. **المرونة في وقت العمل:** عرف (Thompson et al., 2015) أنها المرونة التي تعطي الموظفين حرية تحديد أيام وساعات العمل اليومية والجدول فهي تعكس قدرة الموظف على تغيير الحدود الزمنية لعمله، أي أنها تعني قدرة العامل على تغيير توقيت عمله - أي يمكنه تبديل أوقات الحضور والانصراف وتغيير ساعات العمل (Flexitime). وتنطوي على نوعين:
 - **الأول الوقت المرنة:** عرف (Kelly & Kalev, 2016) الوقت المرنة عبارة عن جدولة مبرمجة للموظفين بدوام كامل تسمح لهم باختيار أوقات البدء والانتهاؤ يوميًا، بشرط إكمال عدد محدد من الساعات لبدء و/أو إنهاء يوم العمل مبكرًا (أو متأخرًا) عن المعتاد. وبعبارة أخرى، فهو موقف يستطيع فيه العمال تحديد أوقات البدء والتوقف الخاصة بهم. ويعرف على أنه نظام يتيح للموظفين تغيير أوقات البدء والانتهاؤ من العمل بشرط العمل لساعات معينة ويتم ضبط ساعات العمل الأساسية في الأسبوع أو الشهر ويشمل الدوام الجزئي، والعمل على المدى القصير، وتقاسم الوظائف.
 - **والثاني العمل المضغوط:** ويعرف على أنه قيام الموظفين بالعمل ساعات عمل أكثر في أيام أقل في الأسبوع. وأظهرت دراسة (Vega, 2015) أن جدول العمل المضغوط هو

خيار من ضمن خيارات العمل المرن والذي يسمح بالعمل لمدة 40 ساعة أسبوعيا وذلك في عدد أيام أقل من المعتاد.

ب. **المرونة في كمية / حجم العمل:** ذكر (Avgoustaki & Bessa,2019) أن مرونة كمية العمل / عبء العمل هي تقليل ساعات العمل أو عبء العمل. كما يعرفها (Gašić & Berber, 2021) بأنها تتضمن المرونة لتقليل أو تغيير العدد الإجمالي للساعات عمل.

ج. **المرونة في مكان العمل:** أشار (Timms et al,2020) أن المرونة في مكان العمل تسمح للموظفين بالعمل خارج مكان العمل الفعلي وأنه ترتيب عمل رسمي يسمح للموظفين بالوصول إلى أنشطة عملهم من خلال العديد من المواقع وعادة ما يستخدم التقنيات الحديثة لوسائل الاتصال والمعلومات. أي أنها تعني قدرة العامل على تغيير مكان عمله - أي يمكنه القيام بمهام العمل من المنزل أو أي مكان آخر (Flexplace).

د. **المرونة في استمرارية العمل:** عرفها (Conradie & De Klerk,2019) على أنها نظام عمل يسمح للموظفين بأخذ فترات راحة من العمل والمحافظة على وظائفهم من خلال أخذ استراحة من مسؤوليات العمل.

3- أداء العاملين

أ- **الأداء:** هو نتيجة العمل أو مستوى النجاح الذي يحققه العاملون في مجال عملهم وينعكس ذلك بشكل مباشر على المخرجات المنتجة من حيث الكمية والنوعية، حسب المعايير المطبقة على الوظيفة. (Sulaeman et al.,2019) ترى الباحثة أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ب- **أداء العاملين:** أوضح (Al-Harathi et al.,2023) أن أداء العاملين هو مستوى الفعالية والكفاءة التي يكمل بها العامل المهام والمسؤوليات المعينة، ويمكن أن تساعد استراتيجيات إدارة الأداء الفعالة في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد توقعات واضحة، وتوفير التغذية الراجعة والتدريب، وتقديم الحوافز والمكافآت للأداء

الاستثنائي. كما يري (Mohammad, 2020) بتعريف أداء العاملين على أنه "الدرجة التي يلتقي بها مستوى إنتاجية الموظف الفردي معايير أداء الشركة". ترى الباحثة أداء العاملين بأنه " مجموعة الإنجازات والسلوكيات التي يقوم بها العامل أو الموظف وفقاً لمجموعة من القواعد والمعايير الخاصة بمهام الوظيفة التي يشغلها".

4- أبعاد أداء العاملين

اختلف الباحثون بشأن أبعاد أداء العاملين نظراً لاختلاف آراؤهم حول مفهوم الأداء، فقد تناولت الدراسات أبعاد أداء العاملين من مناهير مختلفة، حيث سيتم الاعتماد على بعدين من أبعاد أداء العاملين في هذا البحث بسبب التكرار الأكبر لها برأي الباحثين وهما:

أ. أداء المهمة: يشير (Pradhan and Jena,2017) إلى أن أداء العامل للأدوار الموكلة إليه مسبقاً هي بطبيعتها مدى مساهمة الفرد العامل في تغطية المهام والواجبات الموكلة إليه في المنظمة ضمن إطار زمني محدد وجودة محددة ومتفق عليها سابقاً. فهو يتعلق بإنجاز العمل دون أخطاء وضمن المواصفات الموضوعية. من جهة أخرى، فقد أكد (Stire et al.,2022) أن بعد إتمام المهام المطلوبة فعلياً ما هو إلا درجة استجابة الموظف العامل بشكل إيجابي لتغيير العمل الجماعي، وقدرته على ممارسة التواصل المحترم والصادق والمباشر مع جميع أعضاء الفريق والعملاء، وقادر على التعاون مع أعضاء الفريق، ومساهماته واضحة، ويأخذ زمام المبادرة، ويتوافق مع سياسات وإجراءات المنظمة.

ب. أداء الدور الإضافي: يتعلق بإنجاز المهام الإضافية للعملاء ضمن ضوابط موضوعية، تعد خدمة العملاء واحدة من أهم وأكثر المجالات تعقيداً، وقد لقيت الكثير من الدراسة والفحص في الأدبيات السابقة نظراً لكونها تتمتع بأهمية كبيرة وحساسية عالية لها أثر إما إيجابي أو سلبي في أرباح المنظمة وميزتها التنافسية وحصتها السوقية (Kuswati, 2020). كما يري (Ong et al.,2018) أن بعد أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء يركز على كلمة "إضافي"، أي أن العاملين أصلاً أتموا

واجباتهم المنظمة تجاه العملاء، وتكمن الواجبات الإضافية في سلاسة التعامل، والطف والذوق العام، واحترام الأوقات، وتلبية الرغبات، وإجابة الاستفسارات وتهيئة العميل بذكاء عند حدوث أي مشكلة، والتعامل مع العملاء أصحاب التعامل الحاد بطريقة ذكية من حيث امتصاص الغضب وعدم الوقوف لردود أفعال معينة من العملاء قد تكون مؤذية بالنسبة للعاملين.

ثانياً: الدراسة السابقة

تناولت الباحثة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي تتناول محور ترتيبات العمل المرن ومحور أداء العاملين فيما يلي:

هدفت دراسة (الحاج، 2021) إلى التعرف على إمكانية تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من حيث رغبة الموظفين بالعمل وفق هذه الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يرغبون بصورة قوية بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط. كذلك يفضل أغلبية أفراد العينة العمل وفق صيغة (4) أيام بالأسبوع وبمعدل (9) ساعات في اليوم، كما توصلت الدراسة إلى أن ثمة جملة من الدوافع الاجتماعية، والاقتصادية، والشخصية تدفع الموظف للقبول بالعمل وفق استراتيجية الأسبوع المضغوط. كما تناولت دراسة (قرني، 2022) أبعاد "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين" في كلية التجارة بجامعة المنصورة والوقوف على أهمية تلك الأبعاد ودورها في بناء مستويات مناسبة تسهم في تعزيز الإنتاجية لدى الموارد البشرية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في كلية التجارة بجامعة المنصورة. وتمت الدراسة على عينة تكونت من 86 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم العينة لأبعاد "العمل عن بعد" كان إيجابياً، كما أن تقييم العينة لأبعاد "إنتاجية العاملين" كان أيضاً إيجابياً. وأشارت دراسة (عبد الله، 2023) إلى التعرف على وعي النساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة لأهمية التوازن بين العمل والأسرة، مع تحديد مستوى الممارسة لترتيبات العمل المرنة، بالإضافة إلى تحليل تأثير ترتيبات العمل المرنة في تحقيق التوازن بين العمل والأسرة وذلك من خلال عينة عشوائية للنساء العاملات على اختلاف وظائفهم والتي قدرت بـ (396) مفردة موزعين على مستشفيات صيدناوي، والمقطم، والنصر بلوان،

وشُبرا، وأطفال مصر. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمستشفيات هيئة التأمين الصحي فرع القاهرة، وكذلك عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات مفردات عينة البحث نحو دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء برجع إلى العوامل الديموغرافية (العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المسمى الوظيفي). كما تناولت دراسة (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019) تقييم العلاقة بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية في كراتشي على موظفي جامعات القطاع العام في باكستان ما يقرب من 200 عينة عبر الإنترنت ومن خلال الزيارات الجامعية. وتوصلت النتائج أن الترتيبات المرنة ترتبط بشكل كبير بالتوازن بين العمل والحياة. وكشفت أيضاً أن التوازن بين العمل والحياة هو وسيط قوي بين الترتيبات المرنة والرضا الوظيفي. يتم تسليط الضوء على أهمية الترتيبات المرنة داخل المنظمة في التوصيات لتحسين رضا الموظفين، وأدائهم، والعمل لإثراء الأسرة؛ وبالتالي زيادة الإنتاجية. وأوضحت دراسة (Bagaskara et al., 2021) تحديد تأثير ترتيبات العمل المرنة وبيئة العمل على أداء الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التوازن بين العمل والحياة كمتغير تدخل، وقد تم جمع البيانات في هذه الدراسة عن طريق توزيع الاستبيانات على موظفي شركة تيليكوم اندونيسيا عبر الإنترنت، وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير مباشر بين ترتيبات العمل المرنة وبيئة العمل على أداء الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج دراسات أخرى أيضاً أن هناك تأثير غير مباشر بين ترتيبات العمل المرنة وبيئة العمل على أداء الموظف من خلال التوازن بين العمل والحياة كمتغير تدخل. كما تناولت دراسة (Eshak et al., 2021) تحليل أثر ترتيبات العمل المرنة على أداء العاملين بالجامعات المصرية الخاصة بالإسكندرية، من خلال التوازن بين العمل والحياة (مطبق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري). تم استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها 423 موظفاً، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام البرنامج الإحصائي، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة (تقليل ساعات العمل، المزايا المقدمة للموظفين، وسياسات العمل تجاه الأبوة والأمومة) وأداء الموظفين، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة. وجود

علاقة إيجابية بين التوازن بين العمل والحياة وأداء الموظف، ويوصي الباحثة بتنفيذ مثل هذه السياسات. كما تتضمن التوصيات ضرورة مراجعة قوانين العمل الحالية أمام المشرع، وتحديثها بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر وضرورة تحقيق التوازن بين العمل والحياة. متطلبات الحياة والعمل.

ثالثاً: مشكلة البحث

بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قامت بإجرائها الباحثة، تهتم هيئة الدواء المصرية بالموارد البشرية وتلبية احتياجاتها، من أجل تطويرها وتنمية مهاراتها، وذلك لتنفيذ المهام الموكلة إليها علي أكمل وجه. ولكي يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود العديد من العوامل التي تدعم ذلك، ومنها توفير ترتيبات العمل المرنة، والتي بدورها تساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها، مما يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوي أداء العاملين. انطلاقاً من هذه المؤشرات، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: هل يوجد تأثير لترتيبات العمل المرن على أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية محل الدراسة؟

➤ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر ترتيبات العمل المرن على تحقيق أهدافها؟
2. ما أهم العناصر المؤثرة في نجاح ترتيبات العمل المرن وتحقيق أهدافها من خلال أداء العاملين؟
3. ما طبيعة العلاقة التي تربط بين عوامل ومتغيرات ترتيبات العمل المرن وأداء العاملين؟

رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي من هذا البحث في تحديد تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتم تحديد عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية.

2. توضيح قياس أثر ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين في هيئة الدواء محل الدراسة.
3. بيان طبيعة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وأداء العاملين.
4. التوصل الي عدد من التوصيات التي يمكن ان تفيد القيادات الإدارية في هيئة الدواء محل البحث، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية البحث

أ. الأهمية العلمية:

1. ندرة الدراسات التي تناولت دور ترتيبات العمل المرن في تحسين أداء العاملين في المنظمة وخاصة بالتطبيق على قطاع حيوي متمثل في هيئة الدواء المصرية مما تأمل معه الباحثة أن يشكل هذا البحث إسهاماً وإضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
2. محاولة لإثراء وإضافة دراسات أكثر فيما يتعلق بمجالات حديثة في إدارة الموارد البشرية.
3. المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين ترتيبات العمل المرن وأداء العاملين.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يساعد البحث القائمين علي أمر هيئة الدواء المصرية بادراك أهمية العمل المرن ودوره في تحسين أداء العاملين من خلال توفير الوقت والجهد والمعلومات والبيانات لمتخذي القرار وتقديم قائمة من التوصيات التي قد تساعد على التطوير ورفع كفاءة العاملين.
2. تشجيع منظمات الأعمال المختلفة التي لا يوجد بها عمل مرن على تطبيق ترتيبات العمل المرن لما يؤديه هذا المتغير من إيجابيات عديدة مثل: زيادة الرضا الوظيفي، زيادة ارتباط الموظف بعمله، انخفاض معدلات التغيب، زيادة واستمرارية الأداء.
3. ومما يوضح أهمية العمل المرن في القطاع الحكومي في جمهورية مصر العربية أنه خلال اجتماع اللجنة الاقتصادية صرح وزير المالية من البرلمان قائلاً: **أن هناك خمسة مليون موظف في الجهاز الإداري للدولة لم نجد مقاعد لهم حتى يجلسون عليها** " وذلك في الحادي والعشرون من شهر ديسمبر عام 2018، ومن التصريح السابق لوزير المالية يتبين أنه يوجد حاجة ملحة في الجهاز

الإداري للدولة لاستخدام وتفعيل العمل المرن في ذلك الجهاز لكي نصل لمستوي أداء مرضي من العاملين والارتقاء بمستويات الرضا لديهم عن العمل.

سادساً: فروض البحث

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافه، تعتمد الدراسة علي التحقق من صحة الفروض التالية:
أ. **الفرض الرئيسي الأول:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن بأبعاده التالية (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية". وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد المرونة في وقت العمل وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد المرونة في كمية العمل وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد المرونة في مكان العمل وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد المرونة في استمرارية العمل وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.

ب. **الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أبعاد ترتيبات العمل المرن (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) في هيئة الدواء المصرية. وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية حسب الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية حسب العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية حسب المؤهل الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية حسب الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد ترتيبات العمل المرن في هيئة الدواء المصرية حسب الإدارة.

ج. الفرض الرئيسي الثالث: لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية. **وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية حسب الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية حسب العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية حسب المؤهل الدراسي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية حسب الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية حسب الإدارة.

سابعاً: منهجية وأسلوب البحث

تعتبر منهجية البحث وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول علي البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلي النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات البحث المتعلقة بموضوع البحث تحقيقاً لأهداف البحث، لذا يهدف هذا الجزء إلى بيان منهجية البحث وإجراءاتها حيث سيتناول هذا الجزء توضيح لأسلوب البحث المستخدم، ووصف مجتمع البحث، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها، ويتضمن كذلك وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة البحث وتقنينها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة.

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

أ- طرق جمع البيانات:

اعتمد البحث على نوعين من مصادر البيانات:

1- **مصادر البيانات الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

2- **مصادر البيانات الأولية:** نظراً لاعتقاد الباحثة بعدم قدرة مصادر البيانات الثانوية على تغطية البحث بشكل كامل فسوف يتم اللجوء إلى استخدام المصادر الأولية للبيانات عن طريق استخدام اجراء دراسة استطلاعية من خلال مقابلات مع الخبراء المتمثلين في بعض المدراء والهيئات الادارية والعاملين في هيئة الدواء المصرية والاستقصاء من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة في جمع البيانات.

ب- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة التنفيذية) في هيئة الدواء المصرية، وقد تم اختيار عينة عشوائية اختيار الفئات القادرة على فهم وإدراك متغيرات البحث. ونظراً لصعوبة الحصر الشامل لمجتمع البحث الغير متجانس، فقد اعتمدت الباحثة على سحب عينة عشوائية بلغت (273) مفردة مفردة وفقاً لنهج (Sekaran, U., & Bougie, R., 2016)، وقد تم ارسال الاستبيان الكترونياً الي إدارات هيئة الدواء المصرية محل الدراسة والتواصل معهم وقد بلغ الاستجابات (269) استمارة وتم استبعاد (7) استمارة معيبة ليصبح عدد الاستمارات السليمة (262) استمارة بنسبة استجابة 96%.

ج- منهج البحث

بما أن البحث يستهدف دراسة تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، فقد استخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يعتبر من الناحية

التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في البحث، ويوفر المنهج الوصفي التحليلي كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع البحث.

ثامناً: تصميم أداة البحث

اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في البحث الميداني ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحثة في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة البحث (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الدرجة الوظيفية).

القسم الثاني: يتكون (35) فقرة موزعة على محورين كالتالي:

جدول (1)

محاور الاستبانة

م	المحاور الرئيسية	المحاور الفرعية	عدد العبارات
1	المحور الأول: ترتيبات العمل المرنة	المرونة في وقت العمل	7
2		المرونة في كمية العمل	6
3		المرونة في مكان العمل	5
4		المرونة في استمرارية العمل	4
5		إجمالي المحور الأول	22
6	المحور الثاني: أداء العاملين	أداء المهمة	13
7		أداء الدور الإضافي	13
		إجمالي المحور الثاني	13
	الإجمالي		35

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد راعت الباحثة في صياغة عبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما رُعي عند صياغة العبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

■ صدق وثبات المقياس

- 1- **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة مدى صلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، ولا يقيس شيئاً آخر بدل منه، وقد تحقق الباحثان من صلاحية الاستبانة بالطرق التالية:
- أ- **صدق المحكمين:** للتحقق من صدق الأداة كونها تقيس ما صممت من أجله، استخدمت الباحثة في هذا البحث صدق المحكمين، حيث عرضت الاستبانة في صورتها الاولية على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أجل إبداء الملاحظات حول الاستبانة ومحاورها وفقراتها، وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً لتصبح الأداة بدرجة من الصدق، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية، حيث أصبحت الأداة تضم (35) فقرة موزعة علي ستة أبعاد.
- ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وللتحقق من مدى صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

اولاً: الصدق الداخلي لفقرات المتغير المستقل

جدول رقم (2)

يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ترتيبات العمل المرن

الابعاد	العبرة	معامل الارتباط	معنوية (دلالة) الارتباط
المرونة في وقت العمل	تتيح الهيئة خيارات للعاملين في جدولة أوقات عملهم.	.623**	0.000
	يتم منحى فرصة إعادة جدول وقت عملي بما يناسبني.	.524**	0.000
	تسهل الهيئة التي أعمل بها في تحديد موعد بدء ونهاية العمل.	.493**	0.000
	يمكن أن أقوم بضغط أسبوع العمل عن طريق العمل لساعات أطول أيام أقل.	.718**	0.000
	يساعد العمل بنظام الساعات المرنة على التوفيق بين العمل وحقوق أسرتي في الرعاية.	.487**	0.000
	ترتبط أوقات العمل الرسمية بتحقيق الأهداف المطلوبة.	.551**	0.000
	يسمح وقت العمل بممارسة بعض الأنشطة الاجتماعية.	.696**	0.000
المرونة في كمية العمل	يسمح وقت الدوام الرسمي بوجود فترات راحة.	.626**	0.000
	توفير لوائح تدعم خيارات العمل المرن يساعد الموظفين على الاستغلال الامثل لخبراتهم بالعمل.	.693**	0.000
	تحرص الهيئة على عدم تأجيل مهام العمل لليوم التالي.	.719**	0.000

0.000	.683**	إمكانية تقاسم مهام العمل مع زميل آخر.	
0.000	.478**	تخفيض ساعات العمل على فترة من الزمن (التقاعد التدريجي).	
0.000	.766**	تساعدني الهيئة في التخطيط لأوقات العمل بالمقارنة بحجم المهام الموكلة لي.	
0.000	.541**	يمكنني ممارسة عملي باستخدام وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف المحمول).	
0.000	.754**	يستطيع العاملون ممارسة عملهم من خارج مكتب العمل.	المرونة في مكان العمل
0.000	.772**	عدم التواجد في المكتب باستمرار وفقاً لطبيعة العمل.	
0.000	.663**	يشعر العاملون بوجود أجواء ضغط مرتفعة من العمل.	
0.000	.729**	يتلقى العاملون في الشركة تدريبات لدعم العمل عن بعد.	
0.000	.654**	تطبيق العمل المرنة يعزز رغبة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.	المرونة في استمرارية العمل
0.000	.775**	يمكن الحصول على إجازات مهنية مع حفظ الوظيفة.	
0.000	.805**	يمكن للعاملين الحصول على إجازات مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر لتطوير مهاراتهم وزيادة خبرتهم العملية.	
0.000	.619**	يتسم العمل بالاستمرارية لذلك يتم الاعتماد على التناوب الوظيفي.	

** تشير الي معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الارتباط المعبرة عن الاتساق الداخلي للعبارة دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي يمكن الحكم علي ابعاد ترتيبات العمل المرنة من قائمة الاستقصاء أنها تتسم بالاتساق الداخلي، بمعنى ان هذه القائمة صادقة فيما صممت من اجل قياسه.

ثانياً: الصدق الداخلي لفقرات المتغير التابع

جدول رقم (3)
يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد أداء العاملين

معنوية (دلالة) الارتباط	معامل الارتباط	العبارة	البعد
0.000	.497**	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة.	أداء العاملين
0.000	.545**	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بكفاءة.	
0.000	.357**	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.	
0.000	.603**	يحتوي نظام تقييم الاداء على معايير علمية لقياس قدرات العاملين وتطوير أدائهم.	
0.000	.631**	تنفذ مهام العمل بطريقة تتناسب مع المعايير الموضوعية.	

0.000	.647**	يوجد اهتمام من القادة للاقتراحات التي يتقدم بها العاملون الخاصة بجودة الاداء.
0.000	.578**	يتوفر للعاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
0.000	.556**	يعد نظام تقييم الاداء حافزا لتطوير الاداء وتحسينه.
0.000	.387**	توافر الجاهزية والاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل سرعة إنجاز العمل.
0.000	.714**	تمنح الهيئة مكافآت للعامل المبدع (الذي يقدم أفكارا مبتكرة)
0.000	.437**	لا يؤثر الوقت التحضيري للعمل سلبا على أداء العاملين.
0.000	.279**	يوجد تفاهم وتوافق بين الوقت الفعلي للعمل والوقت المخصص للأبداع في أداء العمل.
0.000	.719**	غالبا تحاسب الهيئة علي الأوقات الاضافية مما يزيد فعالية أداء العاملين.

** تشير الي معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الارتباط المعبرة عن الاتساق الداخلي للعبارات دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01، وبالتالي يمكن الحكم علي أداء العاملين من قائمة الاستقصاء أنها تتسم بالاتساق الداخلي، بمعنى ان هذه القائمة صادقة فيما صممت من اجل قياسه.

2- ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقميا من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات، وكلما كانت قيمة المعامل أعلى كان ثبات الأداة أعلى، وذلك يعني أن درجة الخطأ في المقياس أقل، كما يشير معامل الثبات أيضا الي الدرجة التي ينجح ضمنها مقياس ما في اعطاء النتائج نفسها حين يقيس تكرارا للأشياء نفسها. هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة البحث، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وفي هذا البحث تم استخدام كل من طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات في البيانات، والجدول رقم (4) يبين ثبات أداة البحث.

جدول رقم (4)
يوضح نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	الثبات
<u>المتغير المستقل:</u> ترتيبات العمل المرن	المرونة في وقت العمل	7	.683**	يوجد ثبات
	المرونة في كمية العمل	6	.720**	يوجد ثبات
	المرونة في مكان العمل	5	.719**	يوجد ثبات
	المرونة في استمرارية العمل	4	.677**	يوجد ثبات
<u>المتغير التابع:</u> أداء العاملين	أداء المهمة	13	.792**	يوجد ثبات
	أداء الدور الإضافي			

يتضح من الجدول السابق ان مقياس ترتيبات العمل المرن قد تبين ان معامل الفا كرونباخ لمرونة وقت العمل 0.683 ولمرونة كمية العمل 0.720 ولمرونة مكان العمل 0.719 ولمرونة استمرارية العمل 0.677، وهو ما يشير الي درجة عالية من الاعتمادية على المقياس. بالنسبة لمقياس أداء العاملين فقد تبين ان معامل الفا كرونباخ 0.792، وهو ما يشير الي درجة عالية من الاعتمادية على المقياس. وهذا يؤكد على أن الاستبيان يقيس ما بني من أجله وأن جميع البنود والأبعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

تاسعاً: تحليل النتائج واختبار الفروض

لتحليل بيانات هذا البحث تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها واختبار فروضها وهي تتناول موضوعاً في غاية الأهمية حول التعرف على تأثير ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بأداء عينة البحث حول فروضها، واختبار فروض البحث سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة البحث وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الأداء على عبارات البحث وبنودها.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

توزيع عينة البحث طبقاً (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الدرجة الوظيفية)

جدول رقم (5)

يوضح خصائص المستجيبين من مفردات العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	137	52.3%
	أنثى	125	47.7%
الإجمالي			
العمر	أقل من 25 سنة	22	8.4%
	25 سنة - أقل من 35 سنة	124	47.3%
	35 سنة - أقل من 45 سنة	66	25.2%
	45 سنة فأكثر	50	19.1%
الإجمالي			
المؤهل	دكتوراه	6	2.3%
	ماجستير	32	12.2%
	بكالوريوس	215	82.1%
	أقل من بكالوريوس	9	3.4%
الإجمالي			
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	15.3%
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	140	53.4%
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	57	21.8%
	أكثر من 15 سنة	25	9.5%
الإجمالي			
الدرجة الوظيفية	إدارة عليا (مدير عام)	5	1.9%
	إدارة وسطي (مدراء الأقسام)	84	32.1%
	إدارة إشرافية	173	66%
الإجمالي			
		262	100%

يتضح من بيانات جدول السابق أن غالبية عينة البحث من الذكور حيث بلغت نسبتهم

(52.3%) من إجمالي أفراد الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث من أفراد الدراسة 125 مفردة بنسبة

(47.7%)، كما يتضح أن عدد مفردات العينة اقل من (25) سنة 22 مفردة بنسبة (8.4%) أما من تقع

أعمارهم من (25) سنة إلى اقل من (35) سنة 124 مفردة بنسبة (47.3%) وبلغ من يبلغ أعمارهم من

(35) سنة الي اقل من (45) سنة 66 مفردة بنسبة (25.2%) في حين من يبلغ أعمارهم من (45) سنة

فأكثر 50 مفردة بنسبة (19.1%)، كما يتضح أن عدد من حصل على دكتوراه 6 مفردة بنسبة

(2.3%)، وعدد من حصل على ماجستير 32 مفردة بنسبة (12.2%)، وعدد من حصل على درجة

البكالوريوس 215 مفردة بنسبة (82.1%)، أما أقل من درجة البكالوريوس 9 مفردات بنسبة (3.4%)، كما بلغ عدد أفراد الدراسة الذين تقل مستويات الخبرة عن (5) سنوات 40 مفردة بنسبة (15.3%) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين بلغ عدد أفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خبراتهم من (5) لأقل من (10) سنوات 140 مفردة بنسبة (53.4%)، بينما بلغ عدد أفراد الدراسة الذين تزيد سنوات خبراتهم عن (10) سنوات لأقل من (15) سنة 57 مفردة بنسبة (21.8%)، وأخيراً الذين يبلغون أعمارهم أكثر من (15) سنة 25 مفردة بنسبة (9.5%)، وأخيراً بلغ عدد أفراد الدراسة في مستوي الإدارة العليا (مدير عام) 5 مفردات بنسبة (1.9%) من إجمالي أفراد الدراسة، بينما بلغ عدد أفراد الدراسة في مستوي الإدارة الوسطي (مدراء الأقسام) 84 مفردة بنسبة (32.1%)، أما الإدارة الاشرافية 173 مفردة بنسبة (66%).

القسم الثاني: نتائج البحث وتفسيرها

1. المتوسط والانحراف المعياري للمتغير المستقل (ترتيبات العمل المرن): وقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 ام لا. والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج.

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوي الدلالة للمحور الأول (ترتيبات العمل المرن)

الترتيب	المعنوية sig	اختبار T-Test	الانحراف المعياري (S.D)	المتوسط الحسابي (Mean)	البعد
----	.000	24.904	.49791	3.7661	بعد المرونة في وقت العمل
----	.000	36.271	.44683	4.0013	بعد المرونة في كمية العمل
----	.000	23.220	.58960	3.8458	بعد المرونة في مكان العمل
----	.000	36.560	.48371	4.0926	بعد المرونة في استمرارية العمل
-----	.000	36.156	.40636	3.9077	المحور الأول ككل

يتبين من الجدول السابق:

- أن متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على إتجاه رأي المستقضي منهم نحو (الموافقة) على جميع عناصر أبعاد ترتيبات العمل المرن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لترتيبات العمل المرن ككل (3.9077) بانحراف معياري (0.40636)،

وتراوحت متوسطات أبعاد ترتيبات العمل المرن ما بين (3.7661 و 4.0926) درجة علي درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي للأبعاد (4.0926) بانحراف معياري (0.48371) ويتعلق ببعد المرونة في استمرارية العمل ويتضح من ذلك أن العاملين في هيئة الدواء محل الدراسة يستخدمون أساليب العمل المرن خاصة استمرارية العمل وفقاً لآراء مفردات العينة، وكان أقل متوسط حسابي للأبعاد (3.7661) بانحراف معياري (0.49791) ويتعلق ببعد المرونة في وقت العمل، ويتضح من ذلك أن بعض العاملين بهيئة الدواء محل الدراسة لا يستخدمون كثيراً المرونة في وقت العمل أثناء عملهم وفقاً لآراء مفردات العينة، وذلك لأن بعض أساليب المرونة في الوقت غير منتشرة الاستخدام مثل أسبوع العمل المضغوط.

- أن الانحراف المعياري للعبارات تتراوح بين (1.20160 : 50369) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (1%)، ومعظم العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط أبعاد ترتيبات العمل المرن بصفة عامة أكبر من (3) وهو دال عند مستوي معنوية (1%) مما يؤكد على موافقة معظم العينة على هذه العناصر.

2. المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع (أداء العاملين): وقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 ام لا. والجدول التالي يوضح ما تم الحصول عليه من نتائج.

جدول رقم (7)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوي الدلالة للمحور الأول (أداء العاملين)

الترتيب	المعنوية sig	اختبار T-Test	الانحراف المعياري (S.D)	المتوسط الحسابي (Mean)	البعد
----	.000	41.917	.39647	4.0267	بأداء المهمة
-----	.000	41.917	.39647	4.0267	أداء الدور الإضافي
-----	.000	41.917	.39647	4.0267	المحور الأول ككل

يتبين من الجدول السابق:

- أن متوسط جميع العبارات أكبر من (3) وهذا يدل على إتجاه رأي المستقصي منهم نحو (الموافقة) على جميع عبارات أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأداء العاملين (4.0267) بانحراف معياري قدره (0.39647)، مما يعكس مستوى مرتفع لأداء العاملين في هيئة الدواء محل الدراسة وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات أداء العاملين بين (3.7061-4.3397).
- أن الانحراف المعياري للعبارات تتراوح بين (57840.:94278) وهي نسبة صغيرة ويدل على انخفاض التشتت في استجابات المستقصي منهم لهذه العبارات مما يؤكد على أهمية هذه العبارات.
- يلاحظ من اختبار (T) أن مستوى المعنوية لمعظم العبارات أقل من (1%)، ومعظم العبارات متوسطها أكبر من (3)، كما أن متوسط أداء العاملين بصفة عامة أكبر من (3) وهو دال عند مستوي معنوية (1%) مما يؤكد على موافقة معظم العينة على هذه العبارات.

3. يتضمن هذا القسم عرضاً لتحليل البيانات واختبار فروض البحث، وذلك بهدف معرفة تأثير أبعاد ترتيبات العمل المرنة (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) على أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية.

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرنة بأبعاده التالية (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار المتعدد وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين

الأبعاد	معامل Beta	قيمة أحصاء (T)	الدلالة Sig	معامل التحديد (² R)	قيمة أحصاء (F)	الدلالة Sig	معامل تضخم التباين VIF
المرونة في وقت العمل	0.528	5.224	0.000	.496	63.309	0.000	2.386
المرونة في كمية العمل	0.463	2.756	0.006				3.905
المرونة في مكان العمل	0.123	1.229	0.001				1.732
المرونة في استمرارية العمل	0.573	4.003	0.000				1.475

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق:

ثبت احصائياً وجود تأثير معنوي إيجابي للأبعاد ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (²R) بلغت قيمته (0.496) مما يُشير إلى أن هذه الأبعاد تفسر (49.6%) من التغير في المتغير التابع (أداء العاملين)، أما النسبة المتبقية (50.4%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج.

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأبعاد (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) على (أداء العاملين).

الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أبعاد ترتيبات العمل المرن (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) في هيئة الدواء المصرية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل التباين لـ مان وتني وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل التباين لأبعاد المتغير المستقل حسب (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الإدارة)

الإدارة	الخبرة		المؤهل الدراسي		العمر		الجنس		البعد	
	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية		
.212	3.103	.038	8.442	.431	2.757	.781	1.083	.127	7635.000	المرونة في وقت العمل
.012	8.865	.341	3.348	.318	3.525	.886	.647	.451	8111.500	المرونة في كمية العمل
.062	5.555	.773	1.115	.552	2.099	.824	.906	.951	8525.500	المرونة في مكان العمل
.010	9.301	.100	6.259	.591	1.912	.897	..598	.940	8517.500	المرونة في استمرارية العمل

يتضح من الجدول السابق:

- مستوى المعنوية للأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب الجنس.
- مستوى المعنوية مستوى المعنوية للأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب العمر.
- مستوى المعنوية مستوى المعنوية للأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب المؤهل الدراسي.
- مستوى المعنوية للأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب الخبرة فيما عدا بعد (المرونة في وقت العمل) أصغر من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية.
- مستوى المعنوية للأبعاد أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب الإدارة فيما عدا بعد (المرونة في كمية العمل، المرونة في استمرارية العمل) أصغر من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية.

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أي أنه لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أبعاد ترتيبات

العمل المرن (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) في هيئة الدواء المصرية، **فيما عدا بعد** (المرونة في وقت العمل) حسب الخبرة، **وفيما عدا بعد** (المرونة في كمية العمل، المرونة في استمرارية العمل) حسب الإدارة حيث مستوى المعنوية أصغر من 5% وهذا يدل على وجود فروق معنوية.

الفرض الرئيسي الثالث: لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية. تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق تحليل التباين لـ مان وتني وحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) حسب (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، الخبرة، الإدارة)

البعد	الجنس		العمر		المؤهل الدراسي		الخبرة		الإدارة	
	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية	قيمة مان وتني	مستوى المعنوية
أداء العاملين	8527.500	.057	.560	.906	1.362	.713	10.823	.013	19.177	.000

يتضح من الجدول السابق:

- مستوى المعنوية لأداء العاملين أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم لأداء العاملين حسب الجنس.
- مستوى المعنوية لأداء العاملين أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم لأداء العاملين حسب العمر.
- مستوى المعنوية لأداء العاملين أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف المستقضي منهم لأداء العاملين حسب المؤهل الدراسي.
- مستوى المعنوية لأداء العاملين أصغر من 5% وهذا يدل على اختلاف المستقضي منهم لأداء العاملين حسب الخبرة.
- مستوى المعنوية لأداء العاملين أصغر من 5% وهذا يدل على اختلاف المستقضي منهم للأبعاد حسب الإدارة.

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض لا يوجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة (حسب الخصائص الديموغرافية) حول أداء العاملين في هيئة الدواء المصرية، فيما عدا بعد أداء العاملين على حسب الخبرة والإدارة حيث أن مستوى المعنوية لأداء العاملين أصغر من 5% وهذا يدل على اختلاف المستقضي منهم للأبعاد.

عاشرا: نتائج البحث

- قبول الفرض القائل: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين ترتيبات العمل المرن بأبعاده التالية (المرونة في وقت العمل، والمرونة في كمية العمل، والمرونة في مكان العمل، والمرونة في استمرارية العمل) وأداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- قبول الفرض القائل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها (المرونة في وقت العمل) على أداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- قبول الفرض القائل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها (المرونة في كمية العمل) على أداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- قبول الفرض القائل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها (المرونة في مكان العمل) على أداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- قبول الفرض القائل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها (المرونة في استمرارية العمل) على أداء العاملين لهيئة الدواء المصرية.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب الجنس.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم على جميع الأبعاد حسب العمر.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقضي منهم على جميع الأبعاد المؤهل الدراسي.

- قبول الفرض القائل: أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على جميع الأبعاد حسب الخبرة ما عدا بعد (المرونة في وقت العمل) نرفض الفرض.
- قبول الفرض القائل: أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على جميع الأبعاد حسب الإدارة ما عدا بعدي (المرونة في كمية العمل – المرونة في استمرارية العمل) نرفض الفرض.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على أداء العاملين حسب الجنس.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على أداء العاملين حسب العمر.
- قبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على أداء العاملين حسب المؤهل الدراسي.
- رفض الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على أداء العاملين حسب الخبرة.
- رفض الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات بعض المستقصي منهم على أداء العاملين حسب الإدارة.

حادي عشر: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المجمع، وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات يجب أن تتم مراعاتها لتحقيق ترتيبات العمل المرن على أداء العاملين بهيئة الدواء المصرية. ومن أهم التوصيات التي استخلصتها الباحثين من الدراسة ما يلي:

- 1- انشاء إدارة لتطوير العمل تسمى (إدارة التطوير): تركز على مرونة توقيت العمل الحاصل على اعلى نسبة اتفاق من قبل افراد العينة والاستفادة من تطبيق انواعه المختلفة وذلك من خلال اعداد خطة عمل من الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات

الفرعية وإدارة الموارد البشرية يتم تقسيم العمل وتوزيعه على العاملين بنسبة وتناسب ليمارس العاملين الأنواع المختلفة لترتيبات العمل المرن.

2- **السماح للموظفين من اختيار مواعيد بدء العمل وانتهاءه:** لإعطائهم الحرية في اختيار الأوقات المناسبة للعمل والمتوافقة مع طاقاتهم الجسدية والنفسية، والسماح لهم بإعادة جدولة أوقات العمل وفقا لاحتياجاتهم الشخصية ويمكن تنفيذ ذلك من خلال قيام المنظمة بتحديد فترة زمنية محدد يتوافر للعاملين حرية الحضور خلالها مع تحديد ساعات عمل اساسية (٨ ساعات) يوميا يجب أن يتواجد خلالها العامل مع وجود نظام الكتروني يساعد المنظمة في الرقابة على حضور وانصراف العاملين ووقت مواعيد اداء العمل لكل عامل.

3- **اعداد قواعد للبيانات:** تحتوي على الأنواع المختلفة لتطبيق ترتيبات العمل المرن بأنواعها المختلفة وإعلان العاملين بها وكيفية وإجراءات تطبيقها حسب ظروف كل عامل من العمل على تخفيض حجم العمل الزائد على العاملين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة وذلك عقد ندوات ومؤتمرات للأقسام والإدارات الفرعية لتوضيح خطة العمل في ظل ظروف تطبيق أنواع ترتيبات العمل المرن بأنواعها المختلفة وعقد ورش عمل لرؤساء الأقسام بحضور مختصين في مجال الإدارة لتوعيتهم نحو كيفية ممارسة واستخدام أنواع ترتيبات العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جليلة، سعيد سمير، (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات لاتصالات الليبية (رسالة ماجستير)، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- البحيري، محمد صبري، ه. (2018). دراسة تحليلية لأثر تطبيق استراتيجيات تحقيق التوازن بين العمل والحياة على فاعلية الاداء الإداري للمديرين في المؤسسات الحكومية الخدمية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (العدد الثاني) ، 1-63.
- الحاج، عبد الملك بن طاهر. (2021). إمكانية تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية على عينة من الموظفين. المجلة العربية للإدارة. 26-3، (2) 41
- السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عبد الله، محمد يوسف، م.، مصطفى، رمضان محمد عبد الرحمن، & محمد. (2023). دور ترتيبات العمل المرنة في التوازن بين العمل والأسرة للنساء العاملات بمؤسسات التأمين الصحي فرع القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 975-910، (2) 14،
- الغشمي، منى صالح. (2019) أثر التدريب وفق المواصفات الدولية (ISO) 10015 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بأمانة العاصمة صنعاء، (أطروحة دكتوراة) ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- قرني، ح. (2022). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين. مجلة السياسة والاقتصاد (14) 15-33، 1-33.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- **Abdel-Kader, A.** (2020). The Antecedents and Consequences of Work Family Balance among the Academic, Women in the Private Universities in

- Egypt. Journal of the Faculty of Commerce for Scientific Research, Faculty of Commerce, Assiut University, (69), 13-40.
- **Avgoustaki, A., & Bessa, I.** (2019). Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. *Human Resource Management, 58*(4), 431-449.
 - **Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A.** (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities employees of Pakistan. *Available at SSRN 3510918*.
 - **Bagaskara, A. I., Hilmiana, H., & Kamal, I.** (2021). Influence of Flexible Work Arrangement and Work Environment on Employee Performance Through Work-Life Balance During the Covid-19 Pandemic. *AFEBI Management and Business Review, 6*(1), 73-85.
 - **Bhalla, J.** (2016). Impact of flexible work arrangements on productivity in Indian IT sector: A study. *IPE Journal of Management, 6*(1), 80.
 - **Clarke, M., S., & Holdsworth, L.** (2018). Empowering leaders and proactive employees: the key to success for flexible work teams. *Academy of management proceeding, 18*(1), 16- 57
 - **Conradie, W. J., & De Klerk, J. J.** (2019). To flex or not to flex? Flexible work arrangements amongst software developers in an emerging economy. *SA Journal of Human Resource Management, 17*(1), 1-12.
 - **Eshak, M., Hassan, M. W. M., & Ghanem, A. N.** (2021). Flexible work arrangements and their impact on the employee performance of Egyptian private university employees:(a case study on the Arab academy for

- science, technology, and maritime transport). *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(10), 2729-2741.
- **Gašić, D., & Berber, N.** (2021). The influence of flexible work arrangement on employee behavior during the COVID-19 pandemic in the Republic of Serbia. *Management: Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*, 26(3), 73-88.
 - **Klindžić, M., & Marić, M.** (2019). Flexible work arrangements and organizational performance—The difference between employee and employer-driven practices. *Social Research*, 28(1), 89-108
 - **Kuswati, Y.** (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
 - **Mohammad, A. A.** (2020). The effect of customer empowerment and customer engagement on marketing performance: the mediating effect of brand community membership. *Verslas: teorija ir praktika*, 21(1), 30-38.
 - **Ong, M.; Mayer, D.; Leigh, P.; & Wellman, N.** (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 144, 44-59.
 - **Pradhan, R. K., & Jena, L. K.** (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.

- **Shanker, A.** (2023). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. *Journal of Emerging Technologies and Business Management*, 10(2), 3.
- **Sulaeman, A. S., Waluyo, B., & Ali, H.** (2019). Making dual procurement and supply chain operations: Cases in the Indonesian higher education. *Int. J Sup. Chain. Mgt Vol*, 8(6), 595.
- **Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B.** (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726-749.
- **Timms, C., Brough, P., & Chan, X. W. C.** (2020). Employees' psychological health and the impact of flexible working arrangements. In *Flexible Work* (pp. 35-47). Routledge.
- **Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W.** (2018). Transitioning towards new ways of working: do job demands, job resources, burnout, and engagement change? *Psychological reports*, 121(4), 736-766.

The impact of flexible work arrangements on employee performance

A field study on employees of the Egyptian Medicines Authority

Abstract

This study aims to identify the impact of work arrangements on employees' performance, through a field study on employees of the Egyptian Medicines Authority. The study used the descriptive analytical method, and a questionnaire form was used as a tool for the study in collecting data. The study population consisted of different administrative levels in the Egyptian Medicine Authority, and the sample size was (273) individuals, where reliance was placed on stratified random sampling, given that the study population is not homogeneous. The questionnaire was sent electronically to the departments of the Egyptian Medicine Authority under study. (269) questionnaires were responded to, and (7) questionnaires were excluded because they were not valid, so the sample size became (262) single, with a response rate of 96%. The study found that there is a fundamental impact of flexible work arrangements on the performance of employees, and that both employees at the upper, middle, or executive levels consider flexible work arrangements an important factor in enhancing their job performance. The study recommended the need for officials to realize the importance of the role of flexible work arrangements and place them within training programs. And development. The study also indicated intensification of studies on the subject of flexible or remote work and employee retention.

Key Words: Work, flexible work, flexible work arrangements, performance, employee performance, Egyptian Medicine Authority, flexibility in the amount of work, flexibility in working time, task performance, extra role performance.