

## خصائص التميّز في الأداء الوظيفي لدى النساء والرجال دراسة حالة - وزارة المالية في لبنان



يحيى سكاف

أستاذ محاضر وعضو نقابة خبراء المحاسبة المجازين في لبنان ومراقب ضرائب - وزارة المالية اللبنانية

### مقدمة عامة

والأدوار والسلوكيات الاجتماعية المنوطة بكلّ منهما، بحيث يشكّل الخروج عن هذه الأنماط مصدر إخراج ونبذ اجتماعي نسبي يعمل الجنسان على تجنبه عموماً. ولأنّ الأدوار والسلوكيات المتوقعة من الجنسين تتغيّر وليس بالضرورة في مسار نفسه، تُعتبر بعض المختصّات في شؤون المرأة بأنّ رفع الوعي بالجنس وانعكاساته على حياة الأفراد والجماعات، وعلى العمل التنموي بشكل خاص، مسألة في غاية الأهمية وتستدعي التوعية المستمرة. تنشر في ما يلي دراسة ميدانية أجريت في وزارة المالية بهدف التحقق من وجود علاقة بين جنس الموظف وتقييم رئيسه لأدائه، وهي وإن لم تتخطّ مرحلة النتائج الأولية بعد، تسعى إلى تنبيه المسؤولين في الوزارة إلى تأثيرات المحيط الاجتماعي على التمييز في تقييم أداء كلّ من الجنسين، وعلى فرص الترقّي.

تشكّل النساء اليوم ٣١٪ من إجمالي الموظفين في انقطاع العام وأكثر من ٤٢٪ من مجموع القوى العاملة في العالم. ومع ذلك فإنّ التمييز بين النساء والرجال موجود دائماً في مجال العمل حيث لقي الرجل على مرّ العصور اهتماماً وأفضلية في معظم المجالات، فدور كلّ من الجنسين كان دائماً مبنياً على الأطر الثقافية المتوارثة والتي تُحدّد تقسيم العمل بين الرجل والمرأة حيث يحدّد المكتب الدولي للعمل "le Bureau International du Travail (BIT) نوعين من العمل<sup>(١)</sup>:

■ العمل المنزلي أو الإنجابي: يكون هذا العمل إجمالاً غير مدفوع، ويتضمن العديد من المهام منها (على سبيل المثال لا الحصر): العناية بأفراد الأسرة وصيانة حياتهم وبيئتهم الصحية والتربوية والترفيهية.

يبرز العنصر البشري بوصفه الأساس في تسيير عمل الإدارة العامة ومستوى أدائها وبالتالي فعاليتها في تقديم الخدمات للمواطنين بتدبير وحرص على أوجه إنفاق المال العام. ويتوقف نجاح الإدارة على حسن اختيار العناصر الكفؤة والمؤهلة من بين النساء والرجال، والعمل على تطوير معارفها وصقل مهاراتها عبر وسائط التعلم المستمر. وتعتبر المناهضة العادلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة العامة وفق مبدأي المساواة والعدالة، وباحترام التنوع والإنصاف، إحدى أهمّ الأسس التي تقوم عليها الوظيفة العامة في الدولة الحديثة، حيث تعتبر الأدبيات العالمية المعنيّة بموضوع إصلاح الإدارة العامة أنّ التمييز في الوظيفة العامة إضاعة للفرص والمؤهلات؛ فضلاً عن أثرها السلبي في التوصل إلى السياسات العامة والقوانين والخدمات وتخصيص موارد يستفيد منها كلّ فرد من أفراد المجتمع بشكل متساوٍ.

في لبنان أنغى القانون الإداري العام التمييز بين المرأة والرجل في الوظيفة العامة إن لجهة التوظيف والترقي أو لجهة ضمان الأجر المتساوي للعمل المتساوي. وتستند الوظيفة العامة في لبنان إلى مبدأي المساواة والعدالة في الوظيفة العامة، فتضمن تكافؤ الفرص دون تفریق بين الجنسين إلا بما يميّزهم بالمؤهلات، فضلاً عن إعطاء الأولوية للمرشح الأكفأ بين المرشحين فتتدرج الأفضلية في تولّيهم المناصب الإدارية ابتداءً من أكثرهم مؤهلات، دون أخذ أي عنصر آخر بعين الاعتبار.

ومع ذلك، فقليلة هي الدراسات التي تسعى إلى التعرف على أوجه التمييز بين الجنسين في الإدارات العامة، وهو تمييز خفي وتلقائي يقبع في مخزون الأفراد وتطوّراتهم حول الأنماط الثقافية

Bureau International du Travail, guide de l'évaluation, prendre en considération la notion de genre dans le suivi et l'évaluation des projets, septembre 2007. (١)

## العلاقة بين جنس الموظف وتقييم أدائه

في دراسة حديثة أُجريت على ٥٠٠ شركة كبيرة حول العالم في ٥٩ بلدًا تبين أن معظم المناصب العليا في هذه الشركات يحتلها الرجال، فهم يحتلون حوالي ٧٢,٧٪ من المراكز العليا في الإدارة<sup>(١)</sup>، في حين أن المرأة تواجه ما يسمى بالتحيز الزجاجي الذي يمنعها من الوصول إلى المراكز العليا في الكثير من الأحيان. وترتبط دراسات عديدة أسباب مواجهة النساء للتحيز الزجاجي هذا بعوامل عدّة أهمّها، الاختلاف في أسلوب العمل بين الجنسين حيث تميل النساء ليكون أكثر تعاوناً وأقل عدوانيةً وترويجاً للذات، وصعوبة التوفيق بين عملهن ووظائفهن الاجتماعية، فضلاً عن التمييز على أساس الجنس الذي يؤثر في قرارات التوظيف وفي عدم تكافؤ الأجور وفي سياسات التقييم والترقية. وتفيد بعض الدراسات إلى أن حسن أداء الرجال يُنسب إجمالاً إلى المقدرة على إتجاز العمل والعمل الجدي المبذول، في حين أن حسن أداء العمل لدى المرأة يُنسب إجمالاً إلى الحظ وإلى سهولة العمل المعطى إليها<sup>(٢)</sup>. وتشير بعض الدراسات أيضاً إلى أن الموظفات اللواتي يمتلكن مستوى عالٍ من الأداء عادةً ما يوافقن على أن سبب تميّزهن في الأداء يعود إلى عامل الحظ والسهولة. إن الوعي للانتماء لواحد من الجنسين والاختلاف عن الآخر يتشكّل من خلال الآراء الشخصية التي يكونها الفرد عن المحدّدات الاجتماعية المخصّصة لأدوار الجنسين ووظائفهما والتوقعات السلوكية المحبّذة لكليهما في مجتمع معيّن<sup>(٣)</sup>، والتي تتم عادةً ما بين سن السنتين والخمس سنوات. لذلك فإن الدور والسلوك المناسبين اللذين يحددهما المجتمع لكل من الرجل والمرأة مسبقاً ينتقلان طبيعياً إلى الأفراد، ويتركان مترتبات كبيرة في بيئة العمل، ويؤثران على عمل النساء ومساوهم المهني. وتشير العديد من الدراسات إلى أن النساء والرجال يمثلون

■ العمل المنتج: وهو العمل الذي يدرّ ريعاً ويؤمّن مكانةً اجتماعيةً أعلى رتبةً من تلك التي يوفرها العمل الإنجابي. تقليدياً، المرأة مكلفة بالعمل المنزلي وقد تمارس عملاً منتجاً بالإضافة إلى وظيفتها الاجتماعية في المنزل ودخل الأسرة فيما يمارس الرجال إجمالاً العمل المنتج دون غيره. والمرأة عندما تمارس هذين الدورين في آن معاً تكون مدّة عملها اليومي أكبر من مدّة عمل الرجل المنتج حصراً، هذا الأمر من الأسباب العديدة التي تؤدي إلى التمييز بين الرجل والمرأة في مجال تقييم الأداء حيث يتم تغليب الرجل على المرأة باعتبار أن تركيز قدرة وطاقة الرجل تكون في العمل المنتج فيما تكون هذه القدرة والطاقة مقسّمة بين العمل المنتج والعمل المنزلي والأسري بالنسبة للمرأة. في لبنان، تشكّل المرأة نصف المجتمع، إلا أن مشاركتها في الحياة الاقتصادية لا تتعدى ٢٢ بالمائة على الرغم من التحاقها بالتعليم، حيث تتقارب نسبة النساء الجامعيّات بنسبة الرجال الحاصلين على مستوى تعليمي جامعي، وذلك بحسب دراسة صادرة عن إدارة الإحصاء المركزي سنة ٢٠٠٩<sup>(٤)</sup>، وقد أشارت الدراسة ذاتها إلى أن ٢٧,٢٪ من الرجال غير ناشطين اقتصادياً في حين أن هذه النسبة هي ٧٧,٢٪ لدى النساء. وأخيراً من المهم الذكر أن نسبة النساء في الإدارات العامة قد وصلت إلى ٢١٪ من إجمالي النساء العاملات<sup>(٥)</sup>. تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين جنس الموظف وتقييم أدائه من قبل رئيسه في وزارة المالية بهدف معرفة ما إذا كان هناك تمييز ذات دلالة في التقييم بين الموظف والموظفة في وزارة المالية، من أجل ذلك تمّ تحديد مصادر الاختلاف الرئيسية بين الرجل والمرأة التي تؤثر على سلوكيات كل منهما، في أماكن عمل كل منهما وبالاعتماد على المعايير الأساسية التي تساعد في قياس الأداء في المؤسسات تمّ بناء الدراسة الميدانية لتبيان العلاقة المشار إليها أعلاه.

(٢) د. مرال توتاليان غيدانيان، مدير عام إدارة الإحصاء المركزي، واقع المرأة في لبنان بالأرقام (٢٠١١) - WWW.CAS.GOV.LB.

(٣) <http://crtda.org.lb/sites/default/files/newsletters/Majal%20101.pdf> بحسب المرصد الصادر النجميات الأهلية في لبنان - العدد ١٠١ آذار ٢٠١٢.

(٤) Meghan Hartsell (March 2011), New Study shows men still take the lead in upper management positions across the world, in global report on the status of women, in the news media,

[http://www.editorsweblog.org/newsrooms\\_and\\_journalism/2011/03/new\\_study\\_shows\\_men\\_still\\_take\\_the\\_lead.php](http://www.editorsweblog.org/newsrooms_and_journalism/2011/03/new_study_shows_men_still_take_the_lead.php)

(٥) Kaufman, C.G. and Shikiar, R. "Sex of Employee and Sex of Supervisor: Effect on Attribution for the Causality of Success and Failure," Sex Roles, February 1985, pp. 257-269.

(٦) SKELLY, Jonathan, and Jennifer JOHNSON. "Glass Ceilings and Great Expectations: Gender Stereotype Impact on Female Professionals," Southern Law Journal XXI (2011): 12.



العديد من العقبات في عملها، خاصة أن وظيفتها الاجتماعية ضمن الأسرة تنطوي على مسؤوليات عديدة كالناية بأفرادها ورعاية صحتهم وتعليمهم ومتابعة سلوكياتهم وتحضير غذائهم فضلاً عن الدّراية بتدبير أمور المنزل. في حين أثبتت عدّة دراسات أن الأداء في العمل وظروف المسؤوليات المنزلية مترابطة جداً. وهي ترى بأنّ العديد من الدول الغربية وعت هذه المشكلة فعملت على إنشاء دور الحضانة القريبة من أماكن العمل وغيرها من التدابير التي تتيح للمرأة أن توازن بين عالمي الأسرة والعمل. كما أن العديد من الرجال في الغرب مدرك لأهميّة تحمّل جزءاً من العمل العائلي، لأنّ المنزل ملك حياتهما المشتركة والمعبّر عنها غالباً من خلال الأولاد. وقد يُفهم من ذلك، أن المرأة حين تعمل، بالإضافة إلى الدور الذي تؤديه داخل الأسرة، تكون فترة راحتها متقطّعة أكثر من فترة راحة الرجل الذي يعمل في الخارج حصراً، ممّا يكون له انعكاس سلبي على تكافؤ الفرص وعلى صحّة المرأة وبالتالي على أدائها في العمل المنتج.

### معايير قياس الأداء في العمل

تعدّدت التعريفات المقدّمة لحسن الأداء، ويمكن تعريفها بأنّها مجموعة من التصرفات التي يقوم بها الموظف بهدف الوصول إلى النتائج المنتظرة في المنظمة التي يعمل فيها<sup>(٨)</sup>. أما معايير حسن الأداء، فقد اختلفت من باحث إلى آخر وذلك حسب المنظمة التي تكون ميدان عمل هذا الباحث، وانطلاقاً من هذه الأبحاث، وحيث أن هذا البحث يتناول الموظفين في وزارة المالية، فقد تمّ اختيار المعايير التالية لتقييم أداء الموظفين<sup>(٩)</sup>: كمية العمل المنجز، نوعية هذا العمل، التقيد بالمهل القسوي لإنجاز العمل، التغيب والتأخر عن العمل، الإبداع، التقيد بالقوانين ومعرفة العمل، التثروة والعادات الشخصية، القدرة على التواصل مع المحيط، حس المبادرة، المشاركة في تحسين عمل المجموعة ككل، الالتزام بالعمل، القدرة على التكيف مع التغيّرات التي قد تطرأ، وأخلاقيات العمل.

عموماً لهذه الأدوار المحبّدة تجنّباً للحكم السلبي عليهم.

وفي لبنان، ووفق شهادة وتقتها أول امرأة تتولى منصب مدير عام في لبنان<sup>(٧)</sup> حول تجربتها في الإدارة العامة، أظهرت السيدة نعمت كنعان وجود تمييز بين الجنسين في معايير التوظيف والتقييم والترقية. حيث تبين أن المرأة تقبل عادة بتولي وظيفة لا يقبل بها شاب يحمل أقل من شهادتها العلمية، لأنّ لديها شعور دفين بأنها امرأة، كما أن الموظفة التي تتمتع بكفاءة عالية في العمل والوظيفة تبذل جهداً أكبر من زميلها للتقدم والترقي وتحقيق طموحها. فالرجل كما تقول، دائماً مطمئن إلى أنه في مكانه الطبيعي.

وترقي المرأة في المهنة، كما تفيد تجربة كنعان هي مسألة حظ. فالتمييز بين الجنسين، والتفكير الذكوري، لا يعطي المنافسة مع المرأة حق قدرها، والمرأة، لا سيما تلك التي تتمتع بالمؤهلات، قد تستفيد من احتدام المنافسة بين الذكور لتعيينها في منصب قيادي.

ويتبين بحسب ما جاء في مقالة كنعان، أن حضور النساء في الخدمة العام يتكثف في الوظيفة الاجتماعية التي تتطلب الرعاية والخدمة. ف الوظيفة الاجتماعية (تقول كنعان) تتناسب مع ميول المرأة الفطرية لأنها يفطرتها هي أم وربة منزل أو عائلة. وهذا مثال إلى أن النساء يمثلن إلى مبدأ تقسيم الأدوار الاجتماعية بين الجنسين فينقلنها بدورهن إلى دائرة العمل.

وتقسّم كنعان العوائق التي تواجه المرأة في الإدارة العامة إلى نوعين، الأولى إدارية: حيث لا يزال يُنظر إلى الوظيفة العامة على أنها وظيفة الرجل. كما ويرتبط دور المرأة بمدى غلبة مقيدات التوافق السياسي على عنصر الكفاءة والاستحقاق، ويظهر ذلك أكثر ما يظهر في الفئة الأولى حيث يستند الاختيار، بحسب كنعان، إلى التدخل السياسي الذي يعتمد بدوره على قاعدة الاختيار وفق الطوائف والمذاهب والولاءات. أما النوع الثاني من العوائق فتعود برأي كنعان إلى الطبيعة الملازمة للمرأة، إذ لا تزال الموجبات المنزلية المشكلة الفعلية الأولى في عمل النساء في القطاعين العام والخاص. فالمرأة العاملة تقول كنعان، تواجه

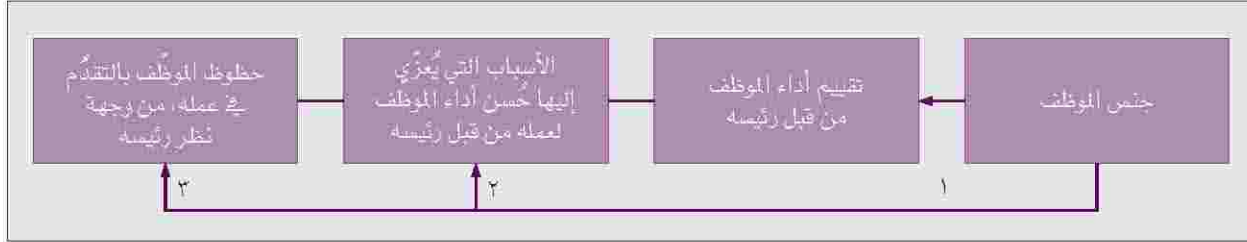
(٧) نعمت كنعان، المرأة في الإدارة اللبنانية وتجربتي الشخصية في هذا المجال، الواردة في مجلة الإدارة اللبنانية، ٥، ربيع ٢٠٠٠، لبنان، ص ٩٧-٨٧.

(٨) Audrey Charbonnier, Carlos Andrés Silva, Patrice Roussel 2008, Vers une Mesure de la Performance Contextuelle au Travail de l'Individu: Etude Exploratoire, LIRHE CNRS & IAE Université Toulouse I.

(٩) David Hakala, 16 Ways to Measure Employee Performance, February 2008, HR World newsletter, <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908>.

## دراسة ميدانية - حالة موظفي وزارة المالية

في هذا الإطار، قمنا بدراسة ميدانية في وزارة المالية للتحقق من وجود علاقة بين جنس الموظف وتقييم رئيسه لأدائه وذلك في نهاية العام ٢٠١١، وقد تلخّصت هذه الدراسة حول الرسم البياني التالي:



ويشير هذا الرسم إلى ٣ علاقات هي:

- العلاقة بين جنس الموظف وبين التقييم الذي تقدّم به رئيسه لأدائه.
- العلاقة بين جنس الموظف وبين الأسباب التي يُعزى إليها حسن أدائه لعمله من قبل رئيسه.
- العلاقة بين جنس الموظف وبين حظوظه بالتقدم في عمله والوصول إلى مراكز أعلى، من وجهة نظر رئيسه.

## الاستبيان "ملحق رقم ١"

- ٤٦٪ نساء، ٥٤٪ رجال.
  - ٢ رئيس مصلحة، ١٠ رئيس دائرة، ٢٨ مراقب ضرائب رئيسي.
- وتمّ الطّلب لكلّ شخص في الاستبيان بالإجابة على الأسئلة المطروحة عبر اختيار اثنين من أفضل الموظفين التابعين له (ذكر وأنثى) وتعبئة الاستبيان وفقاً لمعيار محدّد إعطاء علامة تقييم من (١) غير راض عن أداء الموظف إلى (٥) الموظف ممتاز. والغاية من اختيار أفضل موظفة وموظف هو أن لا يتمّ المقارنة بين موظف وموظفة متفاوتي الأداء مما قد يؤثّر على تقييم الرئيس لمؤوسه ويجعله يعتمد معايير إضافية غير الجنس لتقييم الموظفين.

بعد تعبئة الاستبيان من قبل العيّنة المذكورة، تمّ إدخال المعلومات إلى النظام الإحصائي SPSS، وتمّ التأكد من أنّ العيّنة تطبق عليها معايير la loi normale بعد اعتماد نوعين من التحليل

- من أجل تحديد هذه العلاقات والإجابة على الإشكاليات المطروحة ضمنها، تمّ تحضير استبيان يحتوي على ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول يتناول تقييم أداء الموظفين في وزارة المالية ويلخص معايير حسن الأداء المذكورة أعلاه.
- الجزء الثاني يتناول أسباب حسن الأداء، وهذه الأسباب تتلخّص بأربعة: المقدرة لدى الموظف، العمل الجدي، الحظّ وسهولة العمل المنجز.
- الجزء الثالث، يتناول حظوظ الموظف في التقدّم في العمل، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأنّ حظوظ الرجل بالوصول إلى مراكز عليا في أماكن عمله أكبر من حظوظ المرأة.

وقد تمّ توزيع هذا الاستبيان على ٥٠ موظفاً يشغل وظيفة رئيس مصلحة أو رئيس دائرة أو مراقب رئيسي في وزارة المالية، وتوزعت هذه العيّنة على الشكل التالي:

في وزارة المالية، لا يوجد فارق ذات دلالة في تقييم أداء أفضل الموظفين بين الرجل والمرأة في معايير حسن الأداء التالية: كمية العمل، نوع العمل، معرفة العمل، الإبداع، حس المبادرة، التواصل مع المحيط، المشاركة في تحسين أداء المجموعة، الالتزام بالتعليمات والإرشادات، وبالتالي فيما خص هذه المعايير لا يوجد فارق ذات دلالة عند تقييم الأداء بين الرجل والمرأة في وزارة المالية، حيث نال كلاهما تقريباً نفس معدلات التقييم فيما خص هذه المعايير.

من جهة أخرى تبين وجود فارق ذات دلالة في تقييم الأداء بين الرجل والمرأة فيما خص المعايير الباقية، حيث تبين أن المرأة قادرة على إنجاز المهمات الموكلة إليها ضمن المهل المحددة بشكل أفضل من الرجل، وفيما خص أخلاقيات العمل، أظهرت النتائج أن المرأة تعتبر أن لديها أخلاقيات في العمل أكثر من الرجل بالرغم من أن النسبة الأكبر من العينة الموزعة عليها هذا الاستبيان هي من الرجال.

وقد تبين أن التقييم المعطى للرجال كان أفضل من التقييم المعطى للنساء فيما خص المعايير التالية: الالتزام بأوقات العمل وعدم التغيب، القدرة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة، عاداته الشخصية لا تؤثر على إنتاجيته، مسؤولياته الاجتماعية لا تؤثر على إنتاجيته وحسن أدائه، مشاكله الصحية لا تؤثر على عمله، يمتلك القدرة الجسدية الضرورية للصمود في فترات العمل الطويلة. فيما خص الجزء الثاني من الاستبيان، ومن أجل تخفيف تأثير وجود معايير مشابهة لبعضها، تم اعتماد تحليل العوامل analyse factorielle وعلى أساسه تم توزيع الأسئلة الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان ضمن جزئين أساسيين: القدرة والحرص.

اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk<sup>(10)</sup> (ملحق رقم ٢)، وذلك للتأكد من إمكانية استخدام طريقة التحليل test de student<sup>(11)</sup>.

كما تم تطبيق تحليل معادلة كرونباغ الفا Alpha de Cronbach للتأكد من تناغم العينة والأسئلة المطروحة وتبين أنه من الأفضل الاحتفاظ بجميع الأسئلة المطروحة في الاستبيان وذلك للحفاظ على المستوى الموجود من Alpha de Cronbach وفق الملحق رقم (٣) في آخر هذا النص.

### نتائج البحث

قبل البدء بنتائج البحث، لا بد من الإشارة إلى أنه أينما وردت كلمة رجل أو امرأة فيما يلي من هذا النص، يكون المقصود الموظف أو الموظفة في وزارة المالية، فالنتائج المستخلصة تنطبق على وزارة المالية وفي المدى الزمني الذي تمت فيه ولا يمكن تعميمها على مختلف المنظمات والشركات، حيث أن هذه الدراسة اختلفت بنتائجها في الكثير من الأماكن مع دراسات تناولت قطاعات أخرى.

فيما خص نتائج البحث، تم الإشارة إلى العلاقات التي وجدت دون الدخول في تحليل هذه النتائج في إطار ميدان السلوك التنظيمي من منظور جندي، فهذا الأمر يتطلب أبحاثاً إضافية تضي لتأويل النتائج المحصلة في السياق الثقافي اللبناني وفي تغيير أحوال النساء عندنا من أجل سبغ المعاني الاجتماعية والثقافية والتنظيمية على هذه النتائج.

بعد تحليل المعلومات الواردة في الجزء الأول من الاستبيان وفق طريقة test de student، ووفق الملحق رقم ٤ في نهاية هذا النص، ظهرت لنا النتائج التالية:

Analytics Group 2008, Intro to SPSS 18.0, Statistical methods in SPSS, used at the bachelor level. (10)

G. Carpentier - Cours 2011-2012, Statistiques paramétriques et non paramétriques, Cours et TD de Statistiques, http://geai.univ-brest.fr/~carpentier/mics, August 2003. (11)



وتَمَّ تحليل المعطيات الجديدة وفق طريقة *test de student*، ونتج عن ذلك الجدول التالي:

القيمة ف (أحادية) P-value (unilatérale)	الانحراف المعياري	المعدل	جنس الموظف	المحور	الجزء الثاني من الاستبيان
٠,٠٥٥	١,٥١	٧,٧٤	انثى	القدرة	
	١,٤٦	٨,٢٢	ذكر		
٠,٣٦٦	٢,٤٠	٤,٣٦	انثى	الحظ	
	٢,٢٧	٤,٥٢	ذكر		

السائدة والتي تتسبب إجمالاً بحسن الأداء لدى الرجال إلى المقدره في حين تتسبب لدى المرأة إلى الحظ وسهولة العمل.

ويعد تحليل هذه النتائج، تبيّن أنه لا وجود لفارق ذات دلالة بين الرجل والمرأة فيما يخص أسباب حسن الأداء، فعند الجنسين، سبب حسن الأداء كان المقدره وليس الحظ وذلك بخلاف النظرة

وأخيراً بالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان، وبعد تحليل المعطيات الجديدة وفق طريقة *test de student*، حصلنا على النتائج التالية:

القيمة ف (أحادية) P-value (unilatérale)	الانحراف المعياري	المعدل	جنس الموظف	المحور	الجزء الثالث من الاستبيان
٠,٠٠٠	٠,٨٢	٣,١٦	انثى	سؤال رقم ١	
	١,٠٠	٣,٨٢	ذكر		

والمرأة، كما أن النتائج المستخلصة من هذا البحث لا يمكن تعميمها على مختلف المنظمات والشركات، حيث أن نتائج هذه الدراسة اختلفت في الكثير من الأماكن مع دراسات أخرى تناولت قطاعات أخرى، فالنتائج المستخلصة تنطبق على وزارة المالية وفي المدى الزمني الذي تمّت فيه.

وبشكل عام أعتبر الرجل الموظف في وزارة المالية أفضل من المرأة الموظفة عند الحديث عن المقدره في حين تبيّن أن لا وجود لفوارق ذات دلالة عند الحديث عن حسن أداء العمل، وأفضى البحث إلى أن المرأة تلتزم أكثر بعملها وتتمتع بأخلاقيات أكثر من الرجل، كما أعتبر الرجل أكثر قدرة على الوصول إلى مراتب أعلى ضمن وزارة المالية.

بالإضافة إلى ذلك، كان من نقاط الضعف في هذه الدراسة أنها لم تتناول تأثير جنس الشخص الذي يقوم بالتقييم على تقييمه وعلاقته بتقييم الجنس الآخر، هذا الأمر يفتح باب بحث آخر بحاجة إلى معطيات وتحليلات جديدة، وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى التقييم ومدى تشابه جنس الشخص الذي يقوم بالتقييم والشخص الذي يتمّ تقييمه.

ويعد تحليل هذه النتائج، تبيّن أن الرجال يُعتبر لديهم حظوظ أفضل من النساء في الوصول إلى مراكز أعلى في وزارة المالية، وبمقارنة هذه النتائج مع الواقع الفعلي، أشارت دراسة إدارة الإحصاء المركزي في لبنان والمشار إليها في بداية هذا البحث إلى أن النساء لا يتصدرن المهن المصنّفة كوادرات عليا بل إنها تقوم إجمالاً بالمهن الإدارية والاختصاصية (حيث تشكل النساء ١٠,٧٪ من وظائف الكوادرات العليا والمدراء، و ٤٩,٥٪ من الاختصاصيات و ٤١,٥٪ من الوظائف الإدارية). كما أشارت الدراسة نفسها إلى أن المرأة تُصنّف إجمالاً على أنها موظفة شهرية أكثر من كونها ربة عمل أو عاملة على حسابها الخاص.

#### خلاصة البحث

في نهاية هذا البحث، تبيّن أن الاختلافات المذكورة بين الرجل والمرأة إن على الصعيد الجسدي أو النفسي أو الاجتماعي، تؤدي إلى وجود فوارق في تقييم أداء كل من الجنسين، وهذا التقييم يستند في الكثير من الأحيان على الثقافة المتوارثة وفي أحيان أخرى على أمور أساسية هي في صلب الاختلاف بين تكوين الرجل

## ملحق رقم ١: الاستبيان

أولاً - معلومات حول الشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبيان

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠	<input type="checkbox"/> من ٣١ إلى ٤٥	<input type="checkbox"/> من ٤٦ إلى ٦٤	
الوضع العائلي	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> أرمل	<input type="checkbox"/> مطلق

## ثانياً - الاستبيان

نرجو منكم اختيار اثنين من الموظفين التابعين لكم حسب التسلسل الإداري، بحيث يكون هذين الموظفين من أفضل الأشخاص الموجودين لديكم، وعلى أن يكون أحدهما أنثى والآخر ذكر، وبالتالي الإجابة على الأسئلة التي سترد تباعاً من خلال نظرتكم الفعلية لهذين الموظفين الذين تمّ اختيارهما.

أرجو إعطاء علامة تقييم من " (١) غير راضٍ عن أداء الموظف " إلى " (٥) الموظف ممتاز "، وذلك بناءً للنقاط التالية:

إن هذا الموظف لديه قدرة عالية على إنجاز أكبر عدد من المهمات المعطاة إليه "كمية العمل"	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه كفاءة عالية على إنجاز المهمات المعطاة إليه بالشكل المطلوب "نوعية العمل"	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف يلتزم بالمثل الزمنية المعطاة إليه لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقه	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه المعرفة الضرورية بعمله وبالقوانين والإجراءات التي تمكنه من إنجاز عمله	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف يلتزم بدوام عمله/لا يتغيب إلا لأسباب ضرورية	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه إبداع، ويقوم دائماً بالسعي لتحسين عمله، وهو في تقدم مستمر	الأُنثى: ١	٢	٣	٤	٥	الذكر: ١	٢	٣	٤	٥

إن هذا الموظف لديه حس المبادرة ويقوم بجهود شخصية ليست مطلوبة منه ضمن عمله الأساسي											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه قدرة عالية على التنسيق والتواصل مع غيره من الموظفين ومع رئيسه المباشر											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المجموعة التي يعمل ضمنها من خلال مساعدة ودعم باقي أفراد المجموعة											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف يتجاوب مع الملاحظات المعطاة إليه، ويلتزم بالتعليمات											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه قدرة عالية على التأقلم مع ظروف عمل واجراءات جديدة ويتعلم بسرعة											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف يتمتع بأخلاقيات العمل المطلوبة بحيث لا تتعارض أعماله مع مصلحة الإدارة											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن الطباع الشخصية لهذا الموظف لا تؤثر على إنتاجيته في العمل											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن الوضع العائلي والمسؤوليات العائلية لهذا الموظف لا تؤثر على إنتاجيته في العمل											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن المشاكل الصحية لهذا الموظف لا تؤثر على إنتاجيته في العمل											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن هذا الموظف لديه القدرة الجسدية الضرورية لإتمام العمل المطلوب والبقاء فترة طويلة في العمل											
الأنتى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥



في الحالات التي تكونون فيها راضين عن أداء الموظفين الذين تم اختيارهم لهذا الاستبيان، أرجو منكم أن تعطوا السبب الذي ساهم برأيكم في حسن أداء الموظف، ولذلك أرجو إعطاء علامة تقييم من (١) ليس سبباً إلى (٥) عامل مهم في حسن الأداء، وذلك على الأسباب التالية:

إن سبب حسن أداء هذا الموظف هو أنه يمتلك الكفاءة المطلوبة لاجاز العمل											
الأنثى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن سبب حسن أداء هذا الموظف هو أنه يبذل جهد كبير في عمله											
الأنثى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن سبب حسن أداء هذا الموظف هو أنه محظوظ في العمل الذي قام به											
الأنثى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
إن سبب حسن أداء هذا الموظف هو سهولة العمل الذي قام به											
الأنثى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥

برأيكم ما هي حظوظ الموظفين الذين تم اختيارهما للتطور إلى مراكز أعلى في العمل خلال فترة عملهما في وزارة المالية، لذلك أرجو إعطاء علامة تقييم من (١) لديه حظ قليل للتقدم إلى مراكز أعلى إلى (٥) حظوظه ممتازة للتقدم في العمل واستلام مراكز أعلى

الأنثى:	١	٢	٣	٤	٥	الذكر:	١	٢	٣	٤	٥
---------	---	---	---	---	---	--------	---	---	---	---	---

## ملحق رقم ٢

### اختبار التوزيع الطبيعي Test of Normality

Distribution	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	٠,٢٧٨	٥	٠,٢٠٠	٠,٩١٨	٥	٠,٥١٦

## ملحق رقم ٣

Cronbach's Alpha if Item Deleted معامل ألفا كرونباخ إذا حذف البند	Corrected Item-Total Correlation تصويب البند - معامل الارتباط الكلي	Scale Variance if Item Deleted مقياس مربع الانحراف المعياري إذا حذف البند	Scale Mean if Item Deleted المقياس الثابتين إذا حذف البند	الجزء الأول من الإستبان
٠,٨٤٠	٠,٦٦٦	٦٧,٠	٥٣,٧	سؤال رقم ١
٠,٨٤١	٠,٦٧٧	٦٨,٦	٥٣,٧	سؤال رقم ٢
٠,٨٥٧	٠,٣٢٢	٧٣,٧	٥٣,٧	سؤال رقم ٣
٠,٨٥٢	٠,٤٤٧	٧١,٧	٥٣,٨	سؤال رقم ٤
٠,٨٤٠	٠,٦٥٩	٦٦,٦	٥٣,٩	سؤال رقم ٥
٠,٨٤٣	٠,٦١٩	٦٨,٤	٥٤,٢	سؤال رقم ٦
٠,٨٥١	٠,٤٧٩	٦٩,٢	٥٤,٢	سؤال رقم ٧
٠,٨٥٦	٠,٣٥٠	٧٣,٨	٥٣,٧	سؤال رقم ٨
٠,٨٤٩	٠,٤٩٨	٧١,١	٥٣,٩	سؤال رقم ٩
٠,٨٥٧	٠,٣٣٧	٧٣,٥	٥٣,٧	سؤال رقم ١٠
٠,٨٤٩	٠,٥٢٥	٧١,٨	٥٣,٨	سؤال رقم ١١
٠,٨٦١	٠,٢٤٩	٧٤,٤	٥٣,٦	سؤال رقم ١٢
٠,٨٥٢	٠,٤٣٨	٧٠,٩	٥٤,٢	سؤال رقم ١٣
٠,٨٤٥	٠,٥٨١	٦٧,٢	٥٤,٢	سؤال رقم ١٦
٠,٨٥٧	٠,٣٧٢	٧٠,٨	٥٤,٥	سؤال رقم ١٥
٠,٨٤٧	٠,٥٥٧	٧٠,٢	٥٣,٧	سؤال رقم ١٤

## ملحق رقم ٤

P-value (unilatérale)	الانحراف المعياري	المعدل	جنس الموظف	
٠,٠٦٤	١,١٥	٣,٦٨	انثى	سؤال رقم ١
	٠,٩٣	٤,٠٠	ذكر	
٠,٣٢٩	-٠,٩٤	٣,٧٦	انثى	سؤال رقم ٢
	٠,٨٧	٣,٨٤	ذكر	
٠,٠١٤	٠,٩٠	٤,٠٠	انثى	سؤال رقم ٣
	٠,٨٨	٣,٦٠	ذكر	
٠,١٦٥	٠,٩٥	٣,٦٠	انثى	سؤال رقم ٤
	٠,٨٩	٣,٧٨	ذكر	
٠,٠٢٧	١,٢٤	٣,٣٦	انثى	سؤال رقم ٥
	٠,٨٩	٣,٧٨	ذكر	
٠,١١٥	٠,٩٣	٣,٢٠	انثى	سؤال رقم ٦
	١,٠٥	٣,٤٤	ذكر	
٠,١٤٧	١,٢٠	٣,٢٠	انثى	سؤال رقم ٧
	١,٠٧	٣,٤٤	ذكر	
٠,٠٥٩	٠,٨٢	٣,٦٦	انثى	سؤال رقم ٨
	٠,٨٣	٣,٩٢	ذكر	
٠,٤٥٧	١,٠٣	٣,٥٨	انثى	سؤال رقم ٩
	٠,٧٨	٣,٦٠	ذكر	
٠,٠٤٩	٠,٧٥	٣,٩٦	انثى	سؤال رقم ١٠
	١,٠٢	٣,٦٦	ذكر	
٠,٠٠٣	٠,٨٤	٣,٤٤	انثى	سؤال رقم ١١
	٠,٦٩	٣,٨٨	ذكر	
٠,٠٠٠	٠,٧٦	٤,٢٨	انثى	سؤال رقم ١٢
	٠,٩٩	٣,٤٤	ذكر	
٠,٠٣١	١,٠٠	٣,١٢	انثى	سؤال رقم ١٣
	١,٠٢	٣,٥٠	ذكر	
٠,٠٠٠	٠,٩٥	٢,٥٨	انثى	سؤال رقم ١٤
	٠,٨٣	٤,٠٤	ذكر	
٠,٠٠٠	٠,٩٩	٢,٤٨	انثى	سؤال رقم ١٥
	١,٠٩	٣,٥٦	ذكر	
٠,٠٠٠	٠,٨٥	٣,٢٤	انثى	سؤال رقم ١٦
	٠,٥٣	٤,٣٨	ذكر	

