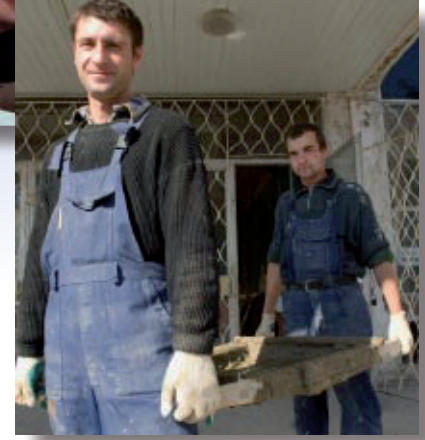
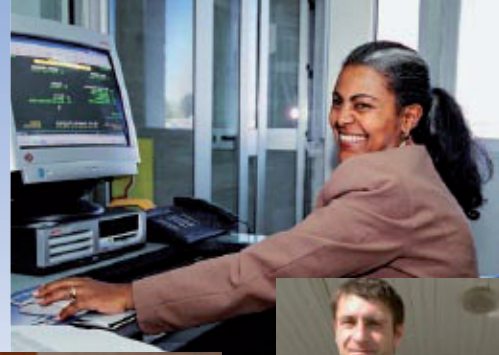
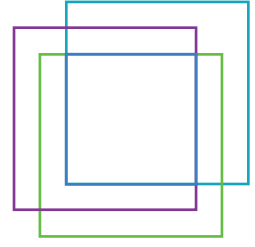




مكتب
العمل
الدولي

تعزير الإنصاف



تقييم الوظائف المحايد إزاء النوع الاجتماعي من أجل
المساواة في الأجر:
دليل تطبيقي

برنامج تعزير
إعلان المبادئ
والحقوق الأساسية
في العمل

تعزير الإنصاف

تقييم الوظائف المحايد إزاء النوع الاجتماعي من أجل
المساواة في الأجر:
دليل تطبيقي

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحقوق التأليف، النشر. ولكن من الجائز استنساخ مقتطفات وجيزة منها دون ترخيص، شريطة أن يكون مصدر هذه المقتطفات مذكوراً. وللحصول على حقوق النشر أو الترجمة، ينبغي تقديم طلب بذلك إلى إدارة منشورات مكتب العمل الدولي (الحقوق والتراخيص)، جنيف (العنوان أدناه) أو عبر البريد الإلكتروني: pubdroit@ilo.org. يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

النوع الاجتماعي وإدارة المشروعات الصغيرة معاً: مضي صاحبات الأعمال قدماً: حقيبة الأدوات التدريبية والمواد بيروت، منظمة العمل الدولية، ٢٠١٠

ISBN 978-92-2-121538-7 (print)

ISBN 978-92-2-121539-4 (Web version)

Marie-Ther se Chicha

Promoting Equity: Gender-Neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-step guide

Geneva, International Labour Office, 2008

لا تنطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها.

ومسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعاً هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

والإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications

International Labour Office

Ch -121 1, Geneva 22 -S witzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني: pubvente@ilo.org ومن خلال شبكة الإنترنت: www.ilo.org/publns

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان - القنطاري

ص.ب. ٤٠٨٨ - ١١

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت - لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org/arabstates

طبع في (لبنان)

المحتويات

تمهيد

الفصل الأول - سياق الدليل وأهدافه

الفصل الثاني - لجنة الإنصاف في الأجر

الفصل الثالث - اختيار الوظائف التي ستتم مقارنتها

الفصل الرابع - أساليب تقييم الوظائف

الفصل الخامس - جمع البيانات حول الوظائف قيد التقييم

الفصل السادس - تحليل نتائج الاستبيان

الفصل السابع - تحديد قيمة الوظائف

الفصل الثامن - تقدير الفجوات في الأجور للوظائف ذات القيمة المتساوية
وتسوية الأجور

المراجع

لائحة الجداول

قاموس المصطلحات

شكر

أود أن أعرب عن تقديري العميق لمانويلا تومي، لمتابعتها وتشجيعها المتواصل لهذا المشروع في جميع مراحله. فقد أدت ملاحظاتها إلى تحسين ملحوظ للدليل. وأود أن أشكر أيضا زفار الشهيد لدعمه واقتراحاته القيمة. مساهمة ليزا وونغ كانت في بالغ الأهمية بما أنها وجهت المشروع في المراحل النهائية والصعبة والتي أدت إلى النشر.

وأود أن أشكر جميع الذين شاركوا في الاجتماعات المختلفة والمناقشات التي دارت في منظمة العمل الدولية في جنيف. بالإضافة إلى تلك التي جرت بعد الدورات التدريبية التي عُقدت في مركز التدريب الدولي لمنظمة العمل الدولية في تورينو. استفساراتهم وانتقاداتهم وتعليقاتهم كانت بناءة وداعية للتفكير.

وقد قدم اريك أندريه تشاريست المتدرب في منظمة العمل الدولية عام ٢٠٠٦ مساعدة قيمة في البحث.

ماري تيريز شيشا

تمهيد

تعتبر التفاوتات في الأجر بين الجنسين من أكثر العوامل الثابتة في أسواق العمل في كل أنحاء العالم. وعلى الرغم من أن الفجوة في الأجور بين الجنسين قد ضاقت في بعض الأماكن، ما زالت المرأة بشكل عام تعمل مقابل أجر أدنى من أجر الرجل. وما زال هذا التوجه على حاله رغم التقدم الملحوظ في المستوى التعليمي للمرأة وخبرتها في العمل.

تُعزى الفجوة في الأجور بين الجنسين إلى العديد من الأسباب وأحدها التمييز الجنسي خصوصاً لجهة الرواتب. لذلك تسعى اتفاقية المساواة في الأجر لعام ١٩٥١ (رقم ١٠٠)، وهي إحدى معايير العمل الدولية الثمانية الأساسية، إلى معالجة مشكلة التمييز في الأجر عبر التأكد من حصول المرأة والرجل على أجر متساوي ليس فقط مقابل العمل المتساوي أو المتشابه ولكن أيضاً مقابل العمل ذي القيمة المتساوية. يعتبر هذا المبدأ أساسياً لتحقيق المساواة بين الجنسين بما أن نسبة كبيرة من النساء يقمن بوظائف مختلفة عن تلك التي يقوم بها الرجال. في هذا السياق، يساهم تقييم الوظائف المختلفة ومتطلباتها المتنوعة على أساس معايير موضوعية ومشتركة في تطبيق أنظمة أكثر فاعلية وشفافية لتحديد الأجر، مع تحسين إجراءات التوظيف والاختيار.

إن تحديد ما إذا كانت وظيفتان مختلفتان في المضمون متساويتين في القيمة أمر يتطلب أسلوباً معيَّناً للمقارنة. وفي هذا الإطار، تُعتبر أساليب تقييم الوظائف الأدوات المناسبة للمساعدة في تحديد القيمة النسبية للوظائف لمعرفة ما إذا كان الأجر المدفوع عادلاً أم لا. وقد كانت آخر مطبوعة مهمة نشرتها منظمة العمل الدولية حول هذا الموضوع المهم بعنوان Job Evaluation «تقييم الوظائف» (١٩٨٦)، وهدفها كشف النقاب عن بعض التعقيدات الناجمة عن هذه الأداة الخاصة بالموارد البشرية لكي تصبح متاحة لجمهور أوسع وتتخطى مجرد كونها أداة للاختصاصيين والمستشارين الذين يتعاملون عادة مع مسألة تقييم الوظائف. في ذلك الوقت، تم التطرق إلى بعض عناصر الإنصاف في الأجر بين الجنسين لجهة تقييم الوظائف. وقد حان الأوان لسبر أعماق هذه المسألة المعقدة. غير أن إجراء تقييم عادل وموضوعي للوظائف يتطلب أساليب تقييم بعيدة كل البعد عن الانحياز على أساس النوع الاجتماعي؛ وإلاّ سوف يتم تجاهل أبعاد رئيسية خاصة بالوظائف التي تقوم بها المرأة عادة أو قد تُعتبر قيمتها أقل من تلك التي يقوم بها الرجال. وذلك يؤدي إلى إبخاس قيمة وظائف المرأة باستمرار مع زيادة الفجوة في الأجر بين الجنسين.

إن عملية تطوير أساليب تقييم الوظائف وتطبيقها هي بنفس أهمية المضامين الفنية لهذه الأساليب بما أن بعض الانحياز غير المقصود والمحتمل للنوع الاجتماعي قد يظهر في أية مرحلة من تصميم هذه الأساليب واستعمالها. يهدف هذا الكتيب إلى معالجة الانحيازات للنوع الاجتماعي بوضوح وتفاذي بروز هذه المشاكل عبر تقديم دليل للخطوات المتبعة في كيفية تطوير أسلوب خاص بتقييم الوظائف بعيداً عن الانحياز للنوع الاجتماعي وتطبيقه بنجاح.

لقد تم إنتاج هذا الدليل كجزء من متابعة خطة العمل الخاصة بالقضاء على التمييز التابعة لمنظمة العمل الدولية (٢٠٠٤-٢٠٠٧) مما أدى إلى نشر أول تقرير عالمي حول الموضوع بعنوان Time for Equality at Work «حان أوان المساواة في العمل». يستجيب هذا الدليل إلى عدد متزايد من الطلبات التي تنادي بها الحكومات ومنظمات العمال والهيئات الثلاثية التي تتعامل مع قضايا العمل والنوع الاجتماعي من أجل تقديم المساعدة الفنية في هذا الميدان. يستهدف هذا الدليل منظمات العمال وأصحاب العمل ورؤساء الهيئات الخاصة بالمساواة في الفرص ومدراء الموارد البشرية واختصاصيي النوع الاجتماعي والخبراء في الإنصاف في الأجر.

أعدت الأستاذة ماري تيريز شيشا من كلية العلاقات الصناعية في جامعة مونتريال في كندا هذا الدليل المهم. تُعتبر الأستاذة شيشا اختصاصية وخبيرة معروفة في مجال الإنصاف في الأجر في كندا والعالم. فقد قدمت المشورة وعدة كتابات حول قضايا متعلقة بالاستخدام والإنصاف في الأجر، وإدارة التنوع الإثني والثقافي. يرتكز هذا الدليل على مراجعة مقارنة لأساليب تقييم الوظائف وغيرها من المواد التي تم تطويرها واستعمالها في عدة بلدان، إلى جانب الحالات الدراسية والبحوث التي تدرج في إطار دراسات النوع الاجتماعي وإدارة الموارد البشرية. لقد تم اختبار هذا الدليل وإثبات فعاليته في الأنشطة التدريبية التي نظمها مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية في تورين لصالح الأطراف المكونة الثلاثية.

شارك العديد من الزملاء في منظمة العمل الدولية في إبداء وجهة نظرهم عند إعداد هذا الدليل، وهنا نقدم جزيل الشكر للسيدة مانويلا توميه التي ساهمت في بلورة هذا المشروع وأشرفت على إعداده. ويعود الشكر أيضاً للسيدة ليزا وونغ التي عملت على نشر هذا الدليل.

زفار شهيد

مدير برنامج تعزيز إعلان المبادئ

والحقوق الأساسية في العمل



الفصل الأول - المحتويات

٨	الأهداف
٨	أسباب التمييز في الأجر
٩	نطاق مبدأ الإنصاف في الأجر
١٠	منافع الإنصاف في الأجر
١١	مضمون الدليل

سياق الدليل وأهدافه

الأهداف

من المفترض استعمال هذا الدليل عند تطبيق مبدأ المساواة في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية بعيداً عن أي تمييز قائم على النوع الاجتماعي وفقاً لاتفاقية المساواة في الأجر التابعة لمنظمة العمل الدولية، ١٩٥١ (رقم ١٠٠)؛ وهو يتماشى مع متابعة إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل التابعة لمنظمة العمل الدولية، وعلى الأخص في ما يتعلق بالتقريرين العالميين لعامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٧ حول المساواة في العمل. يعتبر الدليل أداة مهمة تُستعمل لتعزيز هذا المبدأ في مختلف أماكن العمل.

لقد تم اعتماد الاتفاقية رقم ١٠٠ عام ١٩٥١ وصادقت عليها ١٦٧ دولة حتى الآن. لكن على الرغم من هذا الإجماع العام حول المبدأ المنصوص عليه في الاتفاقية، ما زالت الفجوة في الأجور بين الرجال والنساء واقعاً عالمياً ثابتاً في سوق العمل. وأظهرت المسوح الإحصائية الحديثة وجود هذه الفجوة في البلدان التي تتمتع بهيكلية اقتصادية متنوعة؛ وعلى الرغم من أن هذه الفجوة تتقلص في أغلب هذه البلدان، ما زال التقدم المحرز بطيئاً للغاية. فما زالت هذه الفجوة موجودة رغم التقدم الملحوظ الذي أحرزته المرأة على المستوى التعليمي والخبرة في العمل.

أسباب التمييز في الأجر

لقد نظرت عدة دراسات في أسباب هذه الفجوة في الأجور مما أدى إلى تحديد مجموعتين من العوامل. تتمحور الأولى حول خصائص الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها. ومن أهمها:

■ المستوى التعليمي والحقل الدراسي

■ الخبرة في سوق العمل والتراتبية في المنظمة أو الوظيفة

■ عدد ساعات العمل

■ حجم المنظمة وقطاع العمل

بالتالي من الممكن سد جزء من هذه الفجوة عبر اعتماد سياسات تستهدف هذه الأبعاد مباشرة، على غرار اعتماد ساعات عمل مرنة في مكان العمل للسماح للأهل بالتوفيق ما بين العمل والمسؤوليات العائلية، مما يسمح للأمهات بالاستمرار في الوظيفة من دون انقطاع وكسب خبرة إضافية والترقي.

لكن حتى لو أخذنا هذه المجموعة الأولى من العوامل في الاعتبار، تشير دراسات الاقتصاد القياسي إلى فجوة متبقية غير مبررة في متوسط الأجور بين الرجال والنساء. وفقاً لغندرسون (٢٠٠٦)، تتراوح هذه الفجوة بين ٥ و١٥٪. بمعنى آخر، لا يعكس التمييز في الأجر المستهدف في الاتفاقية رقم ١٠٠ كامل الفجوة في الأجر، بل جزءاً منها فقط.

تعكس هذه الفجوة المتبقية تمييزاً في الأجر على أساس الجنس نتيجة مجموعة ثانية من العوامل التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل من خلال فصول هذا الدليل. وفي ما يلي لائحة بهذه العوامل:

- الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بعمل المرأة.
- الأساليب التقليدية في تقييم الوظائف المصممة وفق متطلبات وظائف يهيمن عليها الرجال.
- ضعف القدرة التفاوضية لدى العاملات اللواتي لا ينتمين إلى نقابات عمالية في أغلب الأحيان، ويعملن في وظائف هشة بنسب أكبر كثيراً من الرجال.

في الوقت عينه، يمكن أن يُعزى جزء من هذه الفجوة المتبقية إلى التمييز المباشر بين الرجال والنساء العاملين في الوظيفة نفسها، على غرار الأخصائي والأخصائية في المعلوماتية أو الممرض والممرضة. يندرج هذا النوع من التمييز أيضاً في إطار الاتفاقية رقم ١٠٠ ولكن يسهل تحديده بشكل عام، ولذلك لم يتم تضمينه في هذا الدليل. وبهدف تفادي أي غموض وتطبيق ما قد أصبح ممارسات شائعة، سنستعمل عبارة «الإنصاف في الأجر» عند التطرق إلى مبدأ المساواة في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية الذي يركز عليه هذا الدليل.

نطاق مبدأ الإنصاف في الأجر

تم تسليط الضوء على أحد الأسباب التي كانت وراء عدم إحراز الكثير من التقدم لجهة احترام الحق الأساسي بالإنصاف في الأجر في لجنة الخبراء الخاصة بتطبيق الاتفاقيات والتوصيات (٢٠٠٧):

تلحظ اللجنة أن الصعوبات في تطبيق الاتفاقية في القانون والممارسة ناتجة عن عدم إدراك النطاق الذي يغطيه مفهوم «العمل ذي القيمة المتساوية» وتداعياته. يشكل هذا المفهوم حجر الأساس في الاتفاقية وهو في صلب الحق الأساسي للمساواة في الأجر بين الرجال والنساء عن عمل ذي قيمة متساوية، وفي صلب تعزيز المساواة بشكل عام.

لا بد من الاعتراف بأن مبدأ الإنصاف في الأجر قد يبدو معقداً وصعباً للوهلة الأولى. فهو يتطلب اعتماد طريقة جديدة للنظر في خصائص الوظائف، وتعديل الذهنية المتعلقة بعمل المرأة مقارنة بعمل الرجل، وإعادة فحص أنظمة الأجور النافذة في المنظمات، وأخيراً زيادة الأجور في الوظائف التي تهيمن عليها النساء. في العادة، توصف هذه الخطوات بأنها صعبة ومكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. ويعود ذلك لتاريخ النضالات المرتبطة بالإنصاف في الأجر والتجارب الأولى التي عاشها رواد هذه العملية. لكن هذه النظرة لا تعكس بالضرورة واقع اليوم في سياق المقاربات الجديدة المعتمدة لتعزيز هذا المبدأ.

بدأ تطبيق مبدأ الإنصاف في الأجر في الولايات المتحدة الأميركية في نهاية الستينيات والسبعينيات في المؤسسات العامة في بعض الولايات والبلديات. وتم تطبيق مبادرات مشتركة لإدارة العمل، وغالباً ما كانت تحت ضغط الإجراءات القضائية، وتضمنت أيضاً مجموعة واسعة من الوظائف وعددًا كبيراً من المستخدمين. وكانت عمليات التطبيق تتطلب تكاليف كبيرة ووقتاً طويلاً بسبب مناخ النزاعات الذي كانت تنفذ فيه من جهة، وبسبب الطبيعة الجديدة لهذا الموضوع من جهة أخرى. في الواقع، تم تطوير أولى أساليب تقييم الوظائف التي تنظر بحياد إزاء النوع الاجتماعي واختبارها في ذلك الوقت. نتيجة لذلك، كان الانطباع السائد في ذلك الحين والذي ما يزال موجوداً حتى اليوم أن الإنصاف في الأجر يستدعي الكثير من الموارد وغالباً ما يُطبق في إطار علاقات عمل متوترة.

منذ نهاية التسعينيات، تزايد عدد المبادرات التي أطلقتها النقابات العمالية بهدف تعزيز الإنصاف في الأجر. واعتمدت الاتحادات الدولية والوطنية للنقابات العمالية عدة تدابير تُوسّع نطاق تطبيق الإنصاف في الأجر في أماكن العمل المنخرطة فيها. فقام «الاتحاد الدولي للخدمات العامة» بتطوير استراتيجية تغطي عدة أبعاد بما فيها برامج التوعية والتدريب، إلى جانب تطبيق أساليب تقييم الوظائف في القطاع العام في العديد من البلدان.

علاوة على ذلك، طُوّرت مبادرات للإنصاف في الأجر ضمن شراكات بين عدة أطراف فاعلة، حيث أنشئت شراكة بين المفوضية الأوروبية والمؤسسات الحكومية ومنظمات العمل والخبراء من مختلف البلدان في إطار مشروع BETSY (وضع معايير لتحقيق الإنصاف في الأجر) في بداية هذه الألفية. وتم تطوير أدوات التقييم وتطبيقها في عدد من المنظمات. في البرتغال مثلاً، أدت الشراكة بين منظمات العمل وممثلي أصحاب العمل ومنظمة العمل الدولية والمفوضية الأوروبية إلى تطوير برنامج للإنصاف في الأجر وتطبيقه في قطاع الخدمات الغذائية.

وفي نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، تم إطلاق مبادرات ذات تأثير أوسع في عدد من البلدان في إطار ما عُرف بالقوانين «الفاعلة». فقد جعل هذا النموذج الفاعل تطبيق الإنصاف في الأجر في المنظمات العامة والخاصة أمراً إلزامياً وتم اعتماده على الأخص في السويد وكندا (أونتاريو والكيبيك) وفنلندا. واتسم هذا النموذج بالعناصر التالية بشكل عام:

- ➔ يسري على كل أصحاب العمل الذين تنطبق عليهم معايير معينة (مثل حجم القوة العاملة).
- ➔ يفرض واجبات مبنية على النتائج على أصحاب العمل خلال فترة محددة.
- ➔ يحدد المعايير المنهجية الرئيسية المفترض استعمالها لتحقيق هذه النتائج.
- ➔ يطبق ضمن جهود مشتركة بين ممثلي أصحاب العمل والمستخدمين.

لقد تم تطوير منهجيات جديدة تهدف إلى تسهيل تطبيق هذا النموذج، وهي أكثر مرونة ويسهل تفسيرها وتطبيقها. وفي أغلب الحالات، أنتجت الهيئات العامة مجموعة واسعة من وثائق المعلومات وطورت جلسات تدريبية خاصة ووفرت أنواعاً مختلفة من الدعم للأطراف المختلفة في هذا المجال. في الوقت عينه، أصبح تطبيق مبدأ الإنصاف في الأجر طريقة فعالة لتحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة فعالية نظام الأجور في أية مؤسسة. بالتالي، من الممكن تعزيز الإنصاف في الأجر حالياً في إطار بعيد عن عدم مرونة النموذج القضائي وكلفته المرتفعة، ويمكن استبدال هذا النموذج القديم بآخر جديد يجمع ما بين المساواة والفعالية ويسهل تطويره وتطبيقه.

منافع الإنصاف في الأجر

إن المنفعة الرئيسية لتطبيق الإنصاف في الأجر هي احترام حق المرأة العاملة في المساواة من خلال الاعتراف بمهاراتها وإعطاء وظيفتها القيمة المناسبة ليس فقط بشكل رمزي بل أيضاً بشكل ملموس من خلال تسوية الأجور. إنها بالتالي مسألة تتعلق بالكرامة، واعتراف الرؤساء والزملاء في العمل بأهمية عمل المرأة، وهي أمور لها آثار إيجابية شددت عليها الكثير من العاملات. من جهة أخرى، يمكن أن تؤثر تسوية الأجور أيضاً على قدرة المرأة العاملة في تأمين معيشة لائقة لعائلتها وزيادة أمنها المالي عند تقاعدها.

إلى جانب الآثار الإيجابية على المرأة العاملة، أدت مبادرات الإنصاف في الأجر التي تم تطبيقها في إطار الشراكات والقوانين الفاعلة إلى التأثير إيجابياً على أصحاب العمل. وظهرت هذه الآثار في مجالات متنوعة مثل إدارة الموارد البشرية واستعمال المهارات بفعالية وعلاقات العمل وجاذبية المنظمة. يلخص الجدول التالي المنافع المتنوعة الناجمة عن تطبيق الإنصاف في الأجر^١.

الجدول ١-١ ملخص منافع الإنصاف في الأجر

المنافع	المؤشرات
تحسين في ممارسات إدارة الموارد البشرية	
فعالية أكبر في ممارسات التوظيف	وقت أقل يخصصه المستخدمون لعملية الإستقدام
فعالية أكبر في تطوير المهارات	زيادة الإنتاجية ونوعية العمل
تحسين عملية الحفاظ على الموظفين الجدد في نهاية فترة الاختبار	تخفيض تكاليف الإستقدام والتدريب
سياسة أجور متجانسة وهيكلية أجور متناسقة وفقاً لقيمة الوظائف	تحسين إدارة التعويضات: توفير الوقت للمستخدمين المسؤولين عن إدارة نظام الأجور.
	توزيع أكثر فعالية لجدول الرواتب الخاص بالوظائف المختلفة.
تسليط الضوء على مهارات المرأة العاملة التي يتم إبخاس قيمتها	
تحسين نوعية المنتجات والخدمات	الحد من الأخطاء أو شكاوى الزبائن
وضوح مفهوم الإنصاف في مكان العمل وتحسين علاقات العمل	
تزايد الرضى الوظيفي والتزام أكبر بالمنظمة	الحد من استقالة الموظفين وغياهمم والتكاليف ذات الصلة
زيادة السرعة في حل الشكاوى أو النزاعات	تخصيص وقت أقل لحل النزاعات
نزاعات أقل	تخصيص وقت أقل لحل النزاعات
التأثيرات على سمعة المنظمة وجاذبيتها	
تكاليف أقل مرتبطة باستقدام العاملين المؤهلين	وقت أقل مخصص للبحث عن مرشحين مؤهلين، وعلى الأخص في المهن التي يرتفع عليها الطلب
الحد من الوقت الذي تبقى فيه الوظائف شاغرة	قيمة الإنتاج المعطّل أو العقود التي تمت خسارتها

هناك إذن العديد من المنافع، كما أن هناك شروطاً تشجع على تحقيقها ومن بينها على وجه الخصوص توحيد الجهود بين كل الأطراف المعنية والتدريب الملائم للمسؤولين والشفافية في اتخاذ القرارات في كل المراحل.

(١) للمزيد من التفاصيل، انظر في (Chicha ٢٠٠٦). (is this ok? I prefer keeping them in their original form)

مضمون الدليل

يرتكز الدليل على عدة دراسات من بلدان مختلفة وعلى تجربة الخبراء في هذا المجال إلى جانب خبرة المؤلف من خلال عملها كباحثة ومدرّبة في كندا وبلدان أخرى. يحلّل هذا الدليل كافة العناصر من اختيار الوظائف التي ينبغي تقييمها مروراً بمختلف مراحل تقييم الوظائف وصولاً إلى تحقيق المساواة في الأجر، ويهدف إلى تحديد مختلف المكونات المنهجية في هذه العملية وشرح المعايير التي يجب احترامها من أجل تفادي الممارسات التمييزية.

يستهدف الدليل ممثلي أصحاب العمل والنقابات المسؤولين عن تطبيق برامج الإنصاف في الأجر والخبراء والمدرّبين، ويمكن تكييف مضمونه مع مختلف السياقات الاقتصادية والتنظيمية ومع المنظمات الصغيرة والكبرى. يسمح العمل بشكل موحد في كل واحدة من هذه الخطوات للمسؤولين عن تطبيق البرنامج باكتساب معرفة أكثر تفصيلاً عن مكان العمل وإلقاء نظرة نقدية على بعض الجوانب التي يكون قد ولى عليها الزمن أو أصبحت غير مناسبة بسبب التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية، وعلى الأخص اكتشاف الجوانب التي لا يعرفونها عن الوظائف وبالتحديد تلك التي تشغلها النساء.

يتمتع مضمون الدليل بالمرونة المنهجية. ففي بعض أماكن العمل، مثل المنظمات الصغيرة، يمكن تبسيط هذه الخطوات. وبالمقابل، يجب تفصيل هذه الخطوات في منظمات أخرى. وبالتالي يتمتع الأشخاص الذين يطبقون هذا البرنامج بحرية أكبر لدى استعماله مع وجوب تفادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي. ويكون الدليل مفيداً أكثر وأسهل عند التطبيق إذا ارتبط بالتدريب المناسب.

يجب تحقيق الإنصاف في الأجر من خلال عملية تم التخطيط لها وتنظيمها بتعمق، تُعرف عادة بـ «برنامج الإنصاف في الأجر». وهي تتضمن الخطوات التالية:

- ← تحديد الوظائف التي تهيمن عليها النساء وتلك التي يهيمن عليها الرجال للمقارنة في ما بينها
- ← اختيار أسلوب لتقييم الوظائف
- ← تطوير خطوات لجمع البيانات والمعلومات حول الوظائف
- ← تحليل نتائج الاستبيانات
- ← تحديد قيمة الوظائف
- ← تقدير الفجوات في الأجور بين الوظائف ذات القيمة المتساوية
- ← تسوية الأجور لتحقيق الإنصاف في الأجور

تمثل الخطوات الست الأولى تشخيصاً للوضع لمعرفة ما إذا كان هناك فجوة في الأجر بين الوظائف ذات القيمة المتساوية. وفي حال كان هناك مثل هذه الفجوة، يتم توجيه مستخدمي الدليل إلى الخطوة السابعة، أي تسوية الأجور. أما في حال عدم وجود أية فجوة، فلا ضرورة للقيام بمثل هذه التسوية.

يقدم كل فصل خطوة أو اثنتين في عملية تطبيق الإنصاف في الأجر في منظمة معينة. ويتم شرح الغايات والعمليات المختلفة التي يجب القيام بها ومعايير الحياد إزاء النوع الاجتماعي والممارسات المناسبة. كما تم إدراج لوائح تحقق كمراجع سريعة للمستخدمين^٢. وأخيراً تنتهي أغلب الفصول بلمحة موجزة عن المنافع الناتجة عن الخطوة التي تم التطرق إليها.

(٢) يرتكز الدليل على العديد من المصادر من عدة بلدان. تتسم هذه المصادر بعدة نقاط مشتركة وهي موجودة في صفحة المراجع مع مواقع الانترنت التي يمكن تحميل الوثائق منها. ولتفادي التكرار وعدم المرونة، تقرر عدم إدراج نفس المراجع في النص، وعلى الأخص بسبب تكييف هذه المصادر والإضافة إليها.



الفصل الثاني - المحتويات

١٤	الأهداف
١٤	اللوجستيات المتعلقة بتطبيق الإنصاف في الأجر في المنشآت
١٥	لجنة الإنصاف في الأجر
١٦	تركيبة لجنة الإنصاف في الأجر
١٧	تعيين أعضاء اللجنة
١٧	التدريب
١٨	المعلومات
١٩	قواعد العمل
١٩	المنافع
١٩	لائحة تحقق

لجنة الإنصاف في الأجر



الفصل الثاني

الأهداف

يتضمن تطبيق برنامج الإنصاف في الأجر مجموعة من المهام التي يجب تنفيذها بحزم بهدف تحديد أي تمييز في نظام الأجور والقضاء عليه. يحدد هذا الفصل الخطوات الرئيسية التي يجب اتخاذها لتحقيق هذا المسار، إلى جانب المكونات اللوجستية التي يجب أخذها في الاعتبار والطرق التي يمكن أن يشارك فيها المستخدمون في هذه العملية.

اللوجستيات المتعلقة بتطبيق الإنصاف في الأجر في المنشآت

من الممكن أن تكون عملية تطوير برنامج الإنصاف في الأجر وتطبيقه فعالة ومرنة في حال تم التخطيط لها بشكل جيد. ارتكازاً على تجربة من سبق أن طبق مثل هذه البرامج في بلدان مختلفة، ينبغي أخذ المكونات الآتية في الاعتبار:

■ التخطيط للموارد البشرية والمالية الضرورية: ترتبط الموارد المالية بشكل أساسي بالتكاليف الإدارية للمشروع والموازنة المكرسة لمختلف الأنشطة: الاستبيانات والمستشارين والاتصالات الداخلية، الخ. لا تتضمن هذه الموارد أي مبالغ مخصصة لتسوية الأجور، التي يجب أن يتأمن لها مثل هذه المبالغ ولكن لا يمكن معرفة قيمتها مسبقاً. أما الموارد البشرية فتتعلق بعدد الأفراد الذين سيتم تعيينهم لهذه العملية والوقت المخصص لمشاركتهم، على سبيل المثال عدد الساعات في الشهر أو الأسبوع.

■ تحديد إجراءات التدريب المطلوبة: يعتمد الإنصاف في الأجر على المعرفة الفنية في مجالات تقييم الوظائف والرواتب وعلى المعرفة المرتبطة بالتمييز والأحكام النمطية والمسبقة المتعلقة بعمل المرأة وجذور اللامساواة المبنية على الجنس. بالتالي، من الضروري إجراء تدريب يسبق البرنامج للمسؤولين عن تطبيق برنامج الإنصاف في الأجر. ومن المهم أيضاً أن يتقرر من سيقدم هذا التدريب وكيف سيتم ذلك.

■ تقرير ما إذا سوف يتم استخدام **مستشارين** وتحديد إجراءات الاستخدام المطلوبة: في حال كان التدريب الذي تلقاه المسؤولون عن تطبيق الإنصاف في الأجر كافياً، يصبح دور المستشار أقل ضرورة. ويمكن أن يكون المدرب مستشاراً في ما يتعلق بحل بعض النقاط المعقدة.

■ وضع **استراتيجية تواصل** بما أن برنامج الإنصاف في الأجر يتعلق بمسألة حساسة، ألا وهي الأجور في المنشآت، فمن المهم التأكد من تبديد مخاوف المستخدمين بأكبر قدر ممكن. ويوصى هنا بوضع استراتيجية تواصل منذ بداية العملية لمنع انتشار الإشاعات. يمكن لهذه الاستراتيجية أن تأتي تحت أشكال عدة وفق نوع المنظمة والوسائل المتوفرة لها (Saba ٢٠٠٠).

■ تحديد جدول **خطة العمل** من الضروري معرفة متى سيتم تطبيق كل خطوة، وتاريخ انتهاء أنشطة خطة العمل، وتاريخ البدء بدفع تسويات الأجور.

■ معرفة أي نوع من **العمل المشترك بين صاحب العمل والمستخدم** سوف يتم اعتماده: أظهرت التجربة إلى يومنا هذا بأن وجود عملية مشتركة ما بين صاحب العمل والمستخدم لها عدة ميزات رئيسية لجهة الإنصاف والفعالية، فهي تساهم في:

■ تقديم منظور جديد إزاء الوظائف عبر المقارنة ما بين مختلف الآراء التي يقدمها مدراء الموارد البشرية والمستخدمون.

■ ضمان شرعية العملية ونتائجها في نظر المستخدمين.

■ توزيع المهام ما بين عدة أفراد.

إن أفضل طريقة لضمان تحقيق هذه الأهداف تقضي بتنظيم المشاركة من خلال لجنة يتم تحديد تركيبها وأدوارها وشروط عملها بكل وضوح.



لجنة الإنصاف في الأجر

يمكن أن يكون العمل المشترك ما بين صاحب العمل والمستخدم غير رسمي في منظمة صغيرة. من جهة أخرى، يمكن أن تكون هذه المشاركة ذات هيكلية متطورة ومسؤوليات وإجراءات محددة بوضوح في منظمة كبيرة. تكون هذه المشاركة في شكل لجنة صغيرة مؤلفة مثلاً من ممثل واحد عن صاحب العمل وممثلين عن المستخدمين في المنظمة الصغيرة. ويصبح عمل هذه اللجنة أسهل في حال توفر الخبرة والمعلومات من قبل هيئة حكومية متخصصة. ففي السويد والمملكة المتحدة وكندا (أونتاريو والكيبيك)، أنتجت الهيئات العامة وثائق مبسطة حول تطبيق الإنصاف في الأجر تستهدف المنظمات الصغيرة. وهناك نماذج مرنة وملائمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. فضلاً عن ذلك، وكما أشار مدراء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، هناك الكثير من المنافع الناتجة عن الإنصاف في الأجر^٢. في حالة المنشأة الصغيرة حيث يجب تقييم حوالي عشر وظائف، يمكن إكمال البرنامج خلال فترة قصيرة - أسبوع واحد فقط - إذا تم تدريب الأشخاص المسؤولين عن هذه العملية مسبقاً (انظر أدناه).

أما في المنشآت المتوسطة أو الكبيرة، يمكن تشكيل لجنة أكبر وذات هيكلية أكثر تطوراً مما يضمن تمثيل كافة الأطراف أي صاحب العمل والمستخدمين الأعضاء في النقابات العمالية والمستخدمين غير الأعضاء في مثل هذه النقابات. وفي حال كان هناك عدد كبير من الوظائف التي ينبغي تقييمها، قد تحتاج الخطوات من ١ إلى ٥ حوالي سنتين، وبالأخص عندما يخصص لها المسؤولون عن هذه العملية بضع ساعات في الأسبوع فقط. وفي المنظمات الكبرى أو في مؤسسات الخدمة العامة حيث يكون عدد الوظائف مرتفعاً جداً، أي ١٥٠ وظيفة أو أكثر، قد تتطلب العملية حوالي ثلاث سنوات لتكتمل، لكن هذه الحالات استثنائية.

أدوار لجنة الإنصاف في الأجر

لا بد من تحديد الأدوار التي تضطلع بها اللجنة بوضوح بما أن الخطوات المطبقة في برنامج الإنصاف في الأجر متداخلة عن كثر كما سبق ذكره. فتحديد أي نوع اجتماعي يهيمن على الوظائف يسمح للمشاركين منذ البداية بالتعرف على مختلف الوظائف في المنشأة وسمايتها الرئيسية؛ كما أن اختيار أو تكييف أسلوب تقييم الوظائف يجبر المشاركين على فهم ماهية الانحياز على أساس النوع الاجتماعي المرتبط بتقييم الوظائف وتطوير مهارات استعمال هذه الأداة، وهو ما يُعتبر في بالغ الأهمية لإكمال العملية؛ ويرتبط جمع البيانات أيضاً بأسلوب تقييم الوظائف المستخدم بما أن الاستبيان يتم تطويره بناءً على العوامل والعوامل الفرعية التي تم تحديدها. بالتالي، قد يبدو من المنطقي والمرغوب أن يتم تنفيذ كل هذه الخطوات في البرنامج من قبل مجموعة الأشخاص ذاتها، حيث يتم اكتساب المعارف والمهارات اللازمة تدريجياً وقد يكون من المؤسف عدم استغلال ذلك على أفضل نحو خلال البرنامج بأكمله. بالتالي، فإن أفضل خيار هو جعل لجنة وحيدة للإنصاف في الأجر هي المسؤولة عن كل الخطوات في البرنامج أو على الأقل الخطوات الخمس الأولى، والإبقاء على تركيبتها مستقرة بأبزر قدر ممكن^٣. فذلك يسمح بإحراز تقدم كبير إلى جانب:

← ضمان الترابط في العملية؛

← تطوير خبرة واسعة داخل المنشأة في مجالي المساواة وتقييم الوظائف؛

← الحد من التأخيرات الناجمة عن التغيير في أعضاء اللجنة بين خطوة وأخرى في هذه العملية.

(٣) «ماري تيريز شيشا»، ٢٠٠٦. A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impact. مكتب العمل الدولي، برنامج تعزيز

إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، ص. ٩.

(٤) يقضي التوضيح بأننا نتحدث عن وظائف وليس مستخدمين. قد يكون هناك ١٠ وظائف ولكن ٢٠ مستخدماً أو أكثر.

(٥) كل ما طالت هذه العملية ازداد الخطر بضرورة استبدال أحد أعضاء اللجنة أو أكثر.

تركيبة لجنة الإنصاف في الأجر

يجب أخذ النقاط الآتية في الاعتبار في ما يتعلق بتركيبة اللجنة:

- ➔ ضم أعضاء على معرفة مباشرة بالوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها.
- ➔ ضم أعضاء مستعدين للاعتراف بوجود أي انحياز على أساس النوع الاجتماعي قد يؤثر على هذه العملية أو أدوات التقييم والقضاء عليه.
- ➔ السماح للمستخدمات بلعب دور رئيسي في هذه العملية التي تهمهن بشكل مباشر.

بالتالي لا بد من احترام عدد من المعايير:

■ وجود المستخدمين

يجب أن يكون هناك وجود كبير للمستخدمين في اللجنة لضمان أخذ خصائص الوظائف المنوي تقييمها بعين الاعتبار بشكل أفضل. كما أن وجودهم يعطي شرعية للعملية لدى زملائهم بما يسمح لهم بتقبل النتائج بشكل أسهل. بالتالي، يوصى بتشكيل نصف أعضاء اللجنة على الأقل من المستخدمين.

■ وجود النساء

يجب تمثيل النساء ضمن أعضاء اللجنة من أجل:

- ➔ تحديد متطلبات وظائف المرأة المتقاضى عنها بشكل أفضل.
- ➔ التأثير على صنع القرارات.

يمكن أن يتخطى هذا التمثيل نسبة ٥٠ في المئة وفق عدد المستخدمين في المنشأة وعدد الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والتي سيتم تقييمها.

يوصى باختيار المستخدمين المشاركات في عملية التطبيق من الوظائف التي تهيمن عليها المرأة (للتعريف عن هذه الوظائف، انظر الفصل الثالث). وبالنظر إلى المسائل التي يتضمنها هذا البرنامج، يجب إعطاء الأولوية للوظائف التي تهيمن عليها المرأة التي تتضمن أكبر عدد من المستخدمين.

على سبيل المثال، في مصرف تهيمن فيه المرأة على وظيفة أمانة الصندوق مقارنة مع عدد بسيط من المساعدات الإداريات، يوصى بالطلب من أمينة صندوق المشاركة في اللجنة التسييرية.

وأخيراً، إذا تركزت النساء العاملات من أقليات إثنية في وظائف معينة، يجب أيضاً تمثيلهن لأنه من المرجح أن تكون أجورهن منقصة بشكل خاص في هذه الوظائف.

على سبيل المثال، إن لوحظ أن الخياطين في معمل للملابس هن في الأغلب نساء من أقليات إثنية، يوصى بأن يُطلب منهن المشاركة في اللجنة.

أما في ما يتعلق بالمنشآت الكبيرة، لا ينبغي التردد في اختيار المستخدمين من مراتب مختلفة. وبما أن المرأة تعمل غالباً في وظائف مرؤوسة، يُخشى ألا تفهم بوضوح عملية التقييم. لكن التجربة أظهرت أن المرأة يمكن أن تكون مقيمة ممتازة عندما تحظى بالتدريب اللائم وتشارك ضمن مجموعة ليس لديها أي أحكام مسبقة.

تعيين أعضاء اللجنة

يجب تعيين المشاركين في العملية المشتركة، سواء أكان هناك لجنة أم لا، من قبل الأطراف التي يمثلونها.

← صاحب العمل عن ممثلي الإدارة

← المسؤول التنفيذي في النقابة العمالية عن المستخدمين الأعضاء في النقابات العمالية.

من المهم أن يميز ممثلو الإدارة والنقابة ما بين عملية تحقيق الإنصاف في الأجر وعملية التفاوض حول اتفاق جماعي. فالإنصاف في الأجر حق أساسي لا يجب أن يخضع للتنازلات أو التسويات التي تميز عادة المفاوضات الخاصة بالاتفاق الجماعي. كما أن التمييز بين مسائل الإنصاف في الأجر ومسائل الاتفاقات الجماعية يساعد في الحد من النزاعات المحتملة بين مصالح الرجال والنساء في النقابات العمالية.

حتى عند المنشآت التي تغيب عنها النقابات العمالية، ينبغي أن يشارك المستخدمون في تطبيق الإنصاف في الأجر. ففي هذه الحالة، ولعدم وجود هيكليات جماعية عموماً، يجب أن يخصص لهم صاحب العمل الوقت اللازم لانتخاب ممثليهم.

التدريب

من المعروف أنه على أعضاء اللجنة الخضوع لتدريب أساسي للقيام بمهامهم بشكل فعال. ويتضمن هذا التدريب مكونين هما: دينامية التمييز في الأجر والجوانب المنهجية المرتبطة بتطبيق الإنصاف في الأجر.

يهدف المكون الأول إلى المساعدة في تحديد الأحكام المسبقة والنمطية التي قد تظهر في مختلف الخطوات ضمن البرنامج، ويجب أن يعالج النقاط الآتية:

← العوامل المسببة للتمييز في الأجر

← تأثير الأحكام المسبقة والنمطية على كيفية النظر إلى الوظائف

← تأثير الأحكام المسبقة والنمطية على أساليب التقييم

← تأثير الأحكام المسبقة والنمطية على أنظمة التعويضات

يرمي المكون الثاني إلى مساعدة الممثلين في تنفيذ العملية بحزم وفهم المقترحات التي يقدمها الخبراء من داخل المنشأة أو خارجها. يجب أن يغطي هذا المكون ما يلي:

← أسلوب التقييم

← إجراءات جمع البيانات

← إجراءات التقييم

← مكونات التعويضات الإجمالية

← قيم المنشأة ورسالتها

تركيبة لجنة الإنصاف في الأجر

يمكن تقديم الجلسات التدريبية من خلال المقاربات الآتية:

- ← مجموعات النقاش
- ← تمارين المحاكاة
- ← حالات دراسية

أظهرت التجربة بأنه من المفيد أحياناً إجراء تدريب على ديناميات العمل الجماعي لتسهيل التفاعل بين أعضاء اللجنة.

المعلومات

تعتبر المعلومات الشفافة والكاملة شرطاً أساسياً لإدارة العملية بسلاسة وتفادي أي شك قد ينتاب المستخدمين حيال النتائج. يجب توفير نوعين من المعلومات في هذا الإطار.

■ المعلومات المخصصة لأعضاء اللجنة

يجب أن يؤمن صاحب العمل المعلومات الضرورية التي يحتاجها أعضاء اللجنة للقيام بمهامهم، وبالتحديد تلك الخاصة بالمستخدمين ووضعهم ومكونات برامج التعويضات الإجمالية وأي تغيير قد يحصل في المنشأة عند البدء بتطبيق الإنصاف في الأجر، الخ.

في ظل الطبيعة الحساسة لبعض المعلومات، ينبغي أن يقدم المسؤولون عن تطبيق البرنامج ضمانات كتابية للحفاظ على سرية هذه المعلومات. ويجب استعمالها فقط في سياق عمليات الإنصاف في الأجر.

■ المعلومات المخصصة للمستخدمين

من الضروري إبلاغ المستخدمين دورياً بالخطوات الرئيسية المنفذة على غرار:

- ← تشكيل اللجنة وتركيبتها
- ← جدول خطة العمل
- ← الوظائف التي سيتم تقييمها
- ← جمع البيانات حول هذه الوظائف
- ← تسوية الأجور

سواء تعلقت هذه المعلومات بقيمة الوظائف أم تسوية الأجور، لا يجب أن يكون أي من المعلومات ذات طابع شخصي: يجب أن تركز البيانات على الوظائف وليس على المستخدم.

قواعد العمل

يجب تحديد قواعد عمل اللجنة منذ البداية.

على الرغم من أن استعمال الإجماع بدلاً من التصويت يتطلب وقتاً أطول، وبالتحديد في البداية، فهو يتمتع بعدة ميزات:

- ➔ يسمح بالإصغاء إلى وجهات نظر مختلفة.
- ➔ يؤدي إلى النظر بعمق في مختلف جوانب أية مسألة.
- ➔ يزيد فرصة أن تحظى القرارات بدعم كل المستخدمين.

لا بد من توفير عدة أنواع من الضمانات لكي يتمكن أعضاء اللجنة من القيام بمهامهم كاملة:

الحماية من الانتقام: يجب حماية أعضاء اللجنة من أي انتقام ناتج عن موقف اتخذوه أو آراء عبروا عنها للجنة لكي يتمكنوا من القيام بعملهم بحرية.

الحفاظ على راتبهم: يجب اعتبار الوقت المخصص لعمل اللجنة والتدريب من ضمن ساعات العمل مع دفع الراتب الموافق لذلك.

جدولة الاجتماعات: لا يجب أن تؤدي جداول الاجتماعات المخطط لها إلى منع المستخدمين ذوي المسؤوليات العائلية من المشاركة بما أن ذلك يؤثر بشكل خاص على النساء.

المنافع

يساهم العمل المشترك للمستخدمين وبالتحديد في اللجنة ذات الهيكلية الواضحة في:

- ضمان شرعية العملية والنتائج لدى المستخدمين، وعلى الأخص إذا كان أعضاء اللجنة يتمتعون بالحياد والنزاهة.
- التأكد من أن القرارات مبنية على معرفة أفضل بالوظائف والحد من مخاطر الأخطاء والتمييز؛
- شريطة أن يتلقى أعضاء اللجنة التدريب المناسب الذي يغطي المكونين السابق ذكرهما (انظر فقرة التدريب) وأن تتوفر المعلومات الشفافة والكاملة لهم.
- تفادي الاستخدام المفرط للمستشارين الخارجيين والتكاليف ذات الصلة.
- تحسين علاقات العمل عندما يتعلم أعضاء اللجنة العمل على تحقيق غاية مشتركة ومن خلال الإجماع.

يمكن تخصيص سنتين لهذه العملية إذا أمضى المسؤولون عنها بضع ساعات في الأسبوع فقط لتنفيذها، وذلك في سياق المنشأة الكبيرة جداً التي تشمل عدة مؤسسات ومجموعة واسعة من الوظائف (مئة وظيفة أو أكثر).

لائحة تحقق

- ☐ هل تم إنشاء لجنة للإنصاف في الأجر منذ بداية العملية؟
- ☐ هل حددت اللجنة تفويضها بوضوح؟
- ☐ هل يعرف كل المستخدمون بهذا التفويض؟
- ☐ هل هناك تمثيل بنسبة ٥٠ في المئة على الأقل من المستخدمين في اللجنة؟
- ☐ هل تشكل النساء أغلبية الأعضاء من المستخدمين؟
- ☐ هل الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والتي تتضمن أكبر عدد من المستخدمين ممثلة في اللجنة؟
- ☐ هل تم تمثيل العاملات من الأقليات الإثنية في اللجنة؟
- ☐ هل يحظى المستخدمون بتمثيل جيد في اللجنة في المنشآت التي لا تتواجد فيها نقابات عمالية؟
- ☐ هل تؤخذ مصالح المستخدمين الذين لا ينتمون إلى نقابات عمالية في الاعتبار في المنشآت التي تتواجد فيها نقابات؟
- ☐ هل خضع أعضاء اللجنة لتدريب مشترك؟
- ☐ هل يغطي هذا التدريب الانحياز على أساس النوع الاجتماعي والجوانب المنهجية؟

☐ هل وفّر صاحب العمل كل المعلومات التي يحتاجها أعضاء اللجنة لإكمال مهامهم؟

☐ هل أقرّ أعضاء اللجنة بالحفاظ على سرية هذه المعلومات؟

☐ هل تم تحديد قواعد العمل في اللجنة منذ البداية؟

☐ هل يركز صنع القرار على الإجماع بأكبر قدر ممكن؟

☐ هل يحظى أعضاء اللجنة بالحماية من كافة أشكال الانتقام المرتبطة بمشاركتهم في أعمال اللجنة؟

☐ هل يعتبر الوقت المخصص لأنشطة اللجنة من ضمن وقت العمل ويُقابل بأجر موافق لذلك؟

☐ هل أخذت جداول الاجتماعات متطلبات التوفيق بين العمل والمسؤوليات العائلية في الاعتبار؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مُرضٍ، يجب تغيير القرار.



الفصل الثالث - المحتويات

٢٢	الأهداف والتسلسل
٢٣	وضع لائحة بالوظائف في المنشأة
٢٣	هيمنة النوع الاجتماعي على الوظائف والتمييز في الأجر
٢٦	غياب عناصر المقارنة الذكورية
٢٦	المنافع
٢٦	لائحة تحقق

اختيار الوظائف التي ستتم مقارنتها



الفصل الثالث

الأهداف

يوضح هذا الفصل كيفية اختيار الوظائف التي ستتم مقارنتها في المنشأة من أجل تحديد فجوة الأجور الناجمة عن التمييز. يرتبط معيار مقارنة الوظائف بأساس التمييز الذي يتم محاربته. على سبيل المثال، إذا تعلقَت المسألة بتصحيح فجوة الأجور المترتبة عن التمييز على أساس الجنس، ينبغي مقارنة مستويات الأجور في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة مع تلك التي يهيمن عليها الرجل. أما إذا كان التمييز على أساس الأصل الإثني، يجب مقارنة الوظائف التي يقوم بها أشخاص من أصل إثني أو أجنبي مع تلك التي يقوم بها أشخاص لا يتمتعون بهذه الصفة. يشدد هذا الدليل على الجنس كأساس للتمييز.

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

وضع لائحة بالوظائف في المنشأة

تحديد ما إذا كانت هذه الوظائف تحت هيمنة الرجل أو المرأة

ضمان استعمال المعايير لتحديد الهيمنة بشكل صارم

ضمان عدم وجود انحياز على أساس النوع الاجتماعي

إذا اقتضى الأمر، تحديد أي استراتيجية ستُستعمل في غياب عناصر مقارنة ذكورية.

وضع لائحة بالوظائف في المنشأة

يوصى بشكل عام ضمّ كل الوظائف في المنشأة ضمن برنامج الإنصاف في الأجر. لقد تم تطوير الأساليب التي تجعل من الممكن تقييم مجموعة واسعة من الوظائف في الوقت عينه، بما فيها مثلاً وظائف الميكانيك والتمريض والسكرتاريا والهندسة. ينبغي استعمال الأسلوب نفسه عند تقييم كل تلك الوظائف لمقارنتها الواحدة مع الأخرى. ففي حال استعمال أسلوب لتقييم وظائف طبقة العمال وهم في العادة من الرجال، وأسلوب آخر لتقييم الوظائف المكتبية التي تحتلها المرأة بشكل عام، يعني ذلك بأنه يتم مقارنة وظائف طبقة العمال في ما بينها، والأمر نفسه ينطبق على الوظائف المكتبية. بالتالي، من المستحيل تصحيح أو قياس جزء من التمييز في الأجر على أساس الجنس.

غالباً ما نجد الوظائف التي تتطلب مهارات أو مهام أو مسؤوليات مختلفة جزئياً في المنشأة ضمن المسمى الوظيفي نفسه. إن وضع الوظائف ذات المتطلبات المختلفة في المسمى الوظيفي نفسه يؤدي إلى خلق عدة مشاكل في عملية التقييم.

على سبيل المثال: يكون «مندوب المبيعات» في شركة بيع بالجملة المستخدم المسؤول عن بيع معدات الكمبيوتر الحديثة إلى شركات أخرى، والموظف الذي يبيع المعدات الصغيرة الأساسية بالتجزئة. تتشاطر هاتان الوظيفتان المسمى الوظيفي نفسه، لكنهما تتطلبان أنواعاً مختلفة من المعرفة، فالوظيفة الأولى تتطلب معرفة أكثر تفصيلاً واتساعاً من الثانية. لذلك يجب التفريق بين الوظيفتين ومنحهما مسميين مختلفين.

على صعيد آخر، نجد أحياناً وظائف مشابهة ضمن مسميات وظيفية مختلفة. قد تكون هذه الوظائف تضمنت في الماضي مسؤوليات أو مؤهلات مختلفة تداخلت في ما بينها مع الوقت بسبب التغييرات في التكنولوجيا واحتفظت بنفس المسميات الوظيفية. في هذه الحالة، ولتبسيط الأمور، من الأفضل جمعها معاً لتفادي تعقيد العملية من دون داعٍ.

إن المسائل التي يجب معالجتها منذ البداية لتعريف الوظائف بشكل سليم في المنشأة لأغراض الإنصاف في الأجر هي الآتية:

هل تتضمن الوظائف قيد النظر مسؤوليات أو مهام متشابهة؟ إن لم تكن هذه هي الحال، وحتى لو تشاطرت الوظائف المسمى الوظيفي نفسه، فمن الضروري فصلها ومنحها مسميات مختلفة. ففي المثال السابق، يجب التفريق ما بين مندوب المبيعات للشركات ومندوب مبيعات التجزئة.

هل تتمتع الوظائف قيد النظر بمؤهلات متشابهة؟ على سبيل المثال، وفي برنامج الإنصاف في الأجر المطبق في قطاع الخدمات الغذائية، يمكن استعمال مصطلح «رئيس الطهاة» في المطاعم الصغيرة والكبرى معاً. لكن عند النظر عن كتب إلى مؤهلات الوظيفة، يُلاحظ أن رئيس الطهاة في مطعم كبير يجب أن يكون قادراً على إدارة فريق من المساعدين المتخصصين والتخطيط لمناسبات طهي كبير، الخ، بينما لا يحتاج رئيس الطهاة في المطعم الصغير إلى هذه المهارات. في ما يتعلق بتقييم الوظائف القطاعي، ينبغي أن تميز اللجنة بين هاتين الوظيفتين عبر منحهما مسميين وظيفيين مختلفين وبالتالي تقييمهما بشكل منفصل.

هيمنة النوع الاجتماعي على الوظائف والتمييز في الأجر

يُعتبر تحديد هيمنة النوع الاجتماعي على الوظائف خطوة حيوية بما أنه من المعروف أن الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بوظائف المرأة تؤدي إلى إبخاس قيمة عمل المرأة وخفض أجرها.

لذلك، من المهم ومنذ البداية تحديد الوظائف التي تهيمن عليها المرأة في المنشأة بما أنه من المرجح أن تخضع هذه الوظائف للتمييز في الأجر. ومن الضروري أيضاً تحديد الوظائف التي يهيمن عليها الرجل لمقارنتها مع الوظائف المذكورة أعلاه لتقييم الفجوة في الأجر.

على غرار بعض الدول مثل السويد، يمكن مقارنة الوظائف التي تهيمن عليها المرأة مع كل الوظائف الأخرى في المنظمة. في هذه الحالة، ليس من الضروري تحديد الوظائف التي يهيمن عليها الرجل مما يبسط العملية. من جهة أخرى، تشمل عناصر المقارنة ما يُعرف بالوظائف «الحيادية»، أي الوظائف التي لا يمكن أن ترتبط بالمرأة أو الرجل والتي لا يؤثر عليها التمييز. لكن هذه المقاربة تحمل في طياتها خطر عدم الدقة في قياس فجوة الأجر التمييزية.

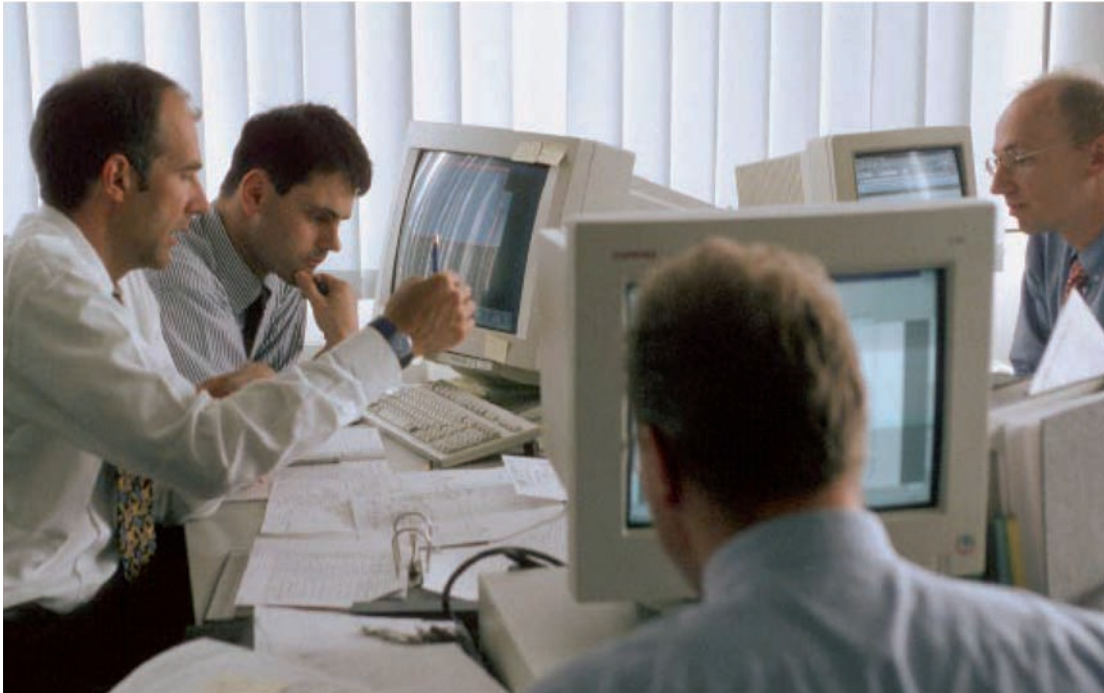
معايير تحديد الهيمنة

يمكن استعمال عدة معايير لتحديد الهيمنة معاً أو بشكل منفصل. وقد تم اختيار هذه المعايير لأن عدة دراسات أظهرت تأثيرها على إبخاس قيمة عمل المرأة والتقليل من أجرها. بالتالي، فهي تشكل مؤشرات جيدة لتحديد الوظائف التي تخضع للتمييز في الأجر.

النسبة المئوية للرجال أو النساء

أحد المعايير التي تسمح بتحديد ما إذا كانت الوظيفة تحت هيمنة الرجل أو المرأة هي النسبة المئوية للرجال أو النساء في الوظيفة.

معايير تحديد الهيمنة. يمكن استعمال عدة معايير لتحديد الهيمنة معاً أو بشكل منفصل. وقد تم اختيار هذه المعايير لأن عدة دراسات أظهرت تأثيرها على إبخاس قيمة عمل المرأة والتقليل من أجرها. بالتالي، فهي تشكل مؤشرات جيدة لتحديد الوظائف التي تخضع للتمييز في الأجر.



عند حساب النسبة المئوية، من المهم أخذ كل المستخدمين مهما كان وضعهم في الاعتبار لأن معدلات هشاشة العمل المرتفعة تكون غالباً ضمن وظائف المرأة. يُظهر المثال الآتي أن استثناء الموظفين في الاستخدام الهش من عملية الحساب هذه قد يؤدي إلى تغيير حالة الهيمنة على الوظيفة التي يتم تقييمها، وبالتالي، لا يمكن للمرأة العاملة في هذه الوظيفة الاستفادة من الإنصاف في الأجر.

على سبيل المثال، يعمل 20 مستخدماً في وظيفة معينة بمن فيهم:

4 رجال وامرأة واحدة وضعهم الوظيفي ثابت 4 رجال و 11 امرأة وضعهم الوظيفي مؤقت.

إذا تم استثناء كل الوظائف المؤقتة عند تحديد هيمنة النوع الاجتماعي على هذه الوظيفة، سيظهر أنها تحت هيمنة الرجال بنسبة 80 في المائة (4/5). بالتالي، يُحرم كل المستخدمين في هذه الوظيفة من منافع الإنصاف في الأجر.

إذا تم ضم الوظائف المؤقتة عند تحديد هيمنة النوع الاجتماعي على هذه الوظيفة، سيظهر أنها تحت هيمنة النساء بنسبة 60 في المائة (12/20). بالتالي، سيستفيد كل المستخدمين في هذه الوظيفة، وبالتحديد العاملات ذوات الوضع الوظيفي المؤقت من منافع الإنصاف في الأجر.

من المهم ضمّ كل المستخدمين في المنظمة سواء أكانوا يعملون بدوام كامل أو بدوام جزئي أو وفق عقود محددة أو غير محددة الأجل.

التاريخ الحديث للوظيفة

في حال كان عدد المستخدمين منخفضاً في وظيفة معينة، أي 4 أو 5 موظفين، قد يؤدي رحيل اثنين منهم إلى تغيير النسبة المئوية وبالتالي تعديل هيمنة نوع اجتماعي معين على الوظيفة.

على سبيل المثال: كانت إحدى الشركات توظف 10 مصممين منذ عام 2000، بمن فيهم امرأة واحدة. عام 2005، تقاعد عدد منهم وتم استبدالهم، بحيث أصبح هناك 7 نساء و 3 رجال يعملون في المجموعة عام 2006. من غير المنطقي اعتبار هذه الوظيفة تحت هيمنة النساء وبالتالي مرجحة لتخضع للتمييز في الأجر بما أن نسبة النساء العاملات في الوظيفة ارتفعت من 20٪ إلى 70٪ خلال عام واحد. لذلك، تم اقتراح أخذ حداثة تاريخ الوظيفة في الاعتبار في بعض ولايات كندا مثل أونتاريو والكيبيك^٦. لكن هذه الممارسة قد تعتبر الوظيفة المذكورة تحت هيمنة الرجال في عام 2006.

(٦) أقرت السلطات القضائية الكندية قوانين فاعلة حول الإنصاف في الأجر.

إلى متى يجب أن يعود التحليل في الزمن؟ مبدئياً، من الضروري العودة إلى الوقت الذي تم فيه تحديد أجور الوظيفة. إذا كانت الوظيفة تحت هيمنة الرجال في ذلك الوقت، يجب الإبقاء على هذه السمة عند تنفيذ برنامج الإنصاف في الأجر. قد يكون هذا البرنامج أكثر دقة عند التعامل مع الموظفين المنتمين إلى النقابات العمالية لأن التحليل يكون في هذه الحالة مبنياً على الوضع القائم في تاريخ توقيع آخر اتفاق جماعي. وإلا، قد يكفي تحديد فترة رجعية من 5 إلى 6 سنوات. تضمن هذه المقاربة استقرار النتائج، وإلا فإن أي تغيير في هيمنة النوع الاجتماعي على الوظيفة يعرض النتائج للشكوك.

الأحكام النمطية

إن المؤشر الآخر الذي يُعتبر ذا صلة هو ما إذا كانت الأحكام النمطية تعتبر الوظيفة أنثوية (ممرضة أو معلمة في مدرسة ابتدائية أو موظفة استقبال أو أمينة صندوق)، أو ذكورية (مدير أول أو مبرمج/محلل أو سائق شاحنة أو كهربائي). قد يكون موظف الاستقبال الوحيد في شركة معينة رجلاً، لكن هذه الوظيفة تعتبر أنثوية وبالتالي، يتأثر الأجر بسبب هذه الصورة النمطية. وهكذا قد يصنّفها المسؤولون عن تنفيذ عملية الإنصاف في الأجر كوظيفة تهيمن عليها المرأة.

كيف يمكن تحديد الأحكام النمطية؟ هناك عدة مؤشرات محتملة:

- الإحصائيات العالمية في سوق العمل
- توصيف أنثوي أو ذكوري لإحدى الوظائف في قطاع معين (مثلاً رئيس الطهاة في المطاعم المكلفة هو عادة رجل بينما يكون الطاهي في مطعم عادي امرأة؛ ينطبق النمط نفسه على النادل والنادلة)
- دلالة أنثوية أو ذكورية مرتبطة عادة بالوظيفة (مثلاً، الاستعمال المستمر للتلقائي لعبارة «رجل شرطة» أو «عاملة التنظيف»).

في الممارسة، يجب أن يقرر المسؤولون عن هذه الخطوة هيمنة النوع الاجتماعي على كل وظيفة عبر مقارنة النتائج الخاصة بالمؤشرات الثلاث؛ وفي حال عدم ترابطها، يجب اختيار أكثرها ملاءمة. في حال لم يكن أي مؤشر من المؤشرات ملائماً، يمكن اعتبار الوظيفة محايدة. في هذه الحالة، لا يتم ضمها إلى عملية مقارنة الأجور.

غياب عناصر المقارنة الذكورية

قد لا يكون هناك وظائف يهيمن عليها الرجل في بعض المنشآت في القطاعات التي تهيمن عليها المرأة، حتى في حال أخذ كل المستخدمين في الاعتبار. وبما أنه تقليدياً، تجري المقارنة داخل المنشأة نفسها، قد يبدو من المستحيل تقييم التمييز في الأجر وتصحيحه. في الوقت عينه، تكون الأجور في القطاعات التي تهيمن عليها المرأة منخفضة في أغلب الأوقات وتعاني من الاستخدام الهش وارتفاع عدد العاملات المهاجرات، على غرار قطاع الألبسة.

يمكن الخروج من هذا المأزق عبر مبادرات الإنصاف في الأجر على مستوى القطاع الصناعي في الإجمال أو المبادرات التي تتخذها اللجان القطاعية. بالتالي، يمكن إيجاد الوظائف التي يهيمن عليها الرجل في شركات أخرى في القطاع نفسه، وهو أمر يمكن الاستفادة منه في عملية المقارنة.

غالباً ما يتم التفاوض عن هذه الخطوة في برامج الإنصاف في الأجر رغم أنها تشمل عدة منافع بما فيها:

- تؤدي إلى وضع لائحة متماسكة للمسميات الوظيفية والمضامين الوظيفية مما يسهل إدارة الموارد البشرية.
- تسمح لأعضاء لجنة الإنصاف في الأجر بالتعرف على مفهوم الأحكام النمطية وتأثيرها مما يتيح لهم اكتساب فهم أفضل لتأثير هذه الأحكام النمطية على مختلف جوانب تقييم الوظائف.
- تسمح بتحديد الفصل المهني القائم في المنشأة بشكل أفضل وبالتالي تؤدي إلى تطوير برامج تكافؤ فرص الاستخدام.

☐ هل يشمل البرنامج كل الوظائف في المنشأة؟

☐ هل تم تحديد ما إذا كانت الوظائف التي تتضمن مهام أو مؤهلات مختلفة غير مدرجة تحت المسمى الوظيفي نفسه؟

☐ هل تم تحديد ما إذا كانت الوظائف المتشابهة غير مدرجة تحت مسميين وظيفيين مختلفين؟

☐ هل تم تحديد الوظائف التي يهيمن عليها الرجل وتلك التي تهيمن عليها المرأة؟

☐ هل تعتبر المعايير المستعملة لتحديد هيمنة النوع الاجتماعي متعددة الأبعاد؟

☐ هل يضم عدد المستخدمين العاملين في وظائف يهيمن عليها نوع اجتماعي معين كل المستخدمين في المنشأة، سواء أكانوا يعملون بدوام كامل أو جزئي، أو بعقود محددة أو غير محددة الأجل؟

☐ هل تم استكشاف كل الخيارات المحتملة لتطبيق الإنصاف في الأجر في المنشأة التي لا يوجد فيها نظراء من الرجال.

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مرضٍ، يجب تغيير القرار.

لائحة تحقق



الفصل الرابع - المحتويات

٢٦	الأهداف والتسلسل
٢٧	اختيار الأسلوب
٢٨	عوامل التقييم
٢٨	العوامل الفرعية
٣٠	المؤهلات: العوامل الفرعية
٣١	الجهد: العوامل الفرعية
٣٣	المسؤولية: العوامل الفرعية
٣٥	ظروف العمل: العوامل الفرعية
٣٦	مستويات العوامل الفرعية
٤٠	المنافع
٤٠	لائحة تحقق

أساليب تقييم الوظائف

الفصل الرابع

الأهداف

يهدف أسلوب تقييم الوظائف إلى تقييم خصائص الوظائف في منشأة معينة وفق معايير مشتركة من أجل تحديد قيمتها النسبية. في ما يتعلق بالإنصاف في الأجر على وجه الخصوص، يسمح مثل هذا الأسلوب بضمان تقديم الأجر نفسه للوظائف ذات القيمة المتساوية سواء تلك التي يهيمن عليها الرجل أو تلك التي تهيمن عليها المرأة .

يجب أن تتضمن الوثيقة أو الدليل الذي يعرض أسلوب تقييم الوظائف جزئين هما:

يحدد الجزء الأول العوامل والعوامل الفرعية التي تم اختيارها في هذا الأسلوب.

يشرح الأسلوب الثاني كيفية تفسير هذه العوامل والعوامل الفرعية ويتضمن أمثلة ملموسة متعلقة بالمنشأة أو القطاع قيد الدرس.

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

اختيار الأسلوب

اختيار أو تكييف عوامل التقييم الفرعية

التأكد من أن العوامل الفرعية تغطي جوانب عمل المرأة التي تم التفاوض عنها

التأكد من أن العوامل الفرعية دقيقة

تحديد الأبعاد التي ستستعمل في قياس العوامل الفرعية

تحديد عدد المستويات لكل عامل فرعي وتعريفها

التأكد من أن كل المستويات دقيقة ومحايدة إزاء النوع الاجتماعي

ضمان تسجيل كامل الأسلوب بوضوح وكتابته بدقة

اختيار الأسلوب

نوع الأسلوب

هناك نوعان من أساليب التقييم: الأساليب الشاملة والأساليب التحليلية. يقوم الأسلوب الأول، على غرار أساليب التصنيف والترتيب، بمقارنة الوظائف وتصنيفها وفقاً للمتطلبات الوظيفية الأساسية من دون تحليل مضمونها بالتفصيل. لكن السيئة الرئيسية في المقاربة الشاملة هي أنها لا تسمح بتحديد تأثير الأحكام النمطية والمسبقة التي تؤدي إلى إبخاس قيمة الوظائف التي تهيمن عليها المرأة، كما لا تسمح بالقضاء على هذه الأحكام. لذلك، لا يوصى باعتماد هذا الأسلوب لأغراض الإنصاف في الأجر.

تسمح الأساليب التحليلية بدراسة كل متطلبات كافة الوظائف في المنشأة بطريقة ممنهجة وتقييمها ومقارنتها عبر استعمال معايير مشتركة ودقيقة ومفصلة. إن الأسلوب التحليلي المبني على النقاط والعوامل والمعروف عادة «بأسلوب النقاط» يُعتبر الأكثر ملاءمة لأغراض الإنصاف في الأجر. وهو يشكل أساس المنهجية التي يقدمها هذا الدليل.

تطوير الأسلوب

عند اختيار أسلوب تقييم محايد إزاء النوع الاجتماعي يناسب خصائص منشأة معينة، يمكن القيام بعدة خيارات:

- تعديل أسلوب التقييم المستعمل حالياً في المنشأة.
- تطوير أسلوب تقييم جديد وفقاً للوثائق المتوفرة لهذا الغرض^٧.
- تكييف أسلوب تقييم تم تطويره للمنشآت العاملة في القطاع نفسه عند القيام بمبادرات قطاعية.
- اعتماد أسلوب طوره أحد المستشارين. تتوفر مجموعة واسعة من هذه الأساليب لكن بعضها لا يأخذ في الاعتبار أو لا يهتم بالقضايا المرتبطة بالإنصاف في الأجر. قبل اختيار أسلوب قام أحد المستشارين بتطويره، ينبغي النظر في عدة أسئلة، وعلى الأخص معرفة ما إذا كان الأسلوب يلبي معايير الحياد إزاء النوع الاجتماعي.



(٧) يمكن إيجاد لائحة بهذه الوثائق في القسم الخاص بمراجع هذا الدليل.

لائحة بالعناصر التي يجب التأكد منها عند اختيار أسلوب طوره أحد المستشارين:

- من أين يأتي هذا الأسلوب؟ متى تم تطويره؟ ما نوع الوظائف أو القطاعات التي طُوِّر لأجلها؟ في أي سياق عمل يُستعمل في أغلب الأوقات؟
- ما التغيرات التي أدرجت ليستجيب لأغراض الإنصاف في الأجر؟
- هل يمكن تكييف الأسلوب ليتلاءم وفئات الوظائف التي يهيمن عليها نوع اجتماعي معين في منشأتك؟
- هل المستشار مستعد للسماح لأعضاء اللجنة المسؤولين عن البرنامج، في حال كانت مثل هذه اللجنة موجودة، بالمشاركة بالكامل في هذه العملية؟
- هل يقيّم الأسلوب عوامل التقييم الأربعة كلها: المؤهلات، والجهد، والمسؤولية، وظروف العمل؟ هل أضيفت عوامل أخرى لا تناسب فئات العوامل الأربعة المذكورة أعلاه دون داعٍ؟
- هل يضم تعريف العوامل الفرعية مكونات متحيزة جنسياً؟ هل يأخذ في الاعتبار جوانب عمل المرأة التي يتم التغاضي عنها عادة؟
- هل تُعتبر أدوات التقييم، على غرار الاستبيان، خالية من أي انحياز تمييزي؟
- هل من الممكن أن يؤدي تطبيق العملية الموصى بها إلى انحياز تمييزي؟
- كيف ضمن المستشار أن الأسلوب والأدوات والعملية بأكملها خالية من أي تمييز جنسي؟ هل هناك وسائل موثوق بها لمراقبة ذلك؟

عوامل التقييم

تشمل أغلب أساليب تقييم الوظائف المبنية على نقاط أربعة عوامل أساسية:

- ← المؤهلات
- ← الجهد
- ← المسؤولية
- ← ظروف العمل

وفق خبراء التعويض والتقييم، تعتبر هذه العوامل **الأربعة ضرورية وكافية لتقييم كل المهام** التي تجري في أية منظمة بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المنشأة.

يجب استعمال كل عامل من هذه العوامل الأربعة لتقييم كل وظيفة.

على سبيل المثال: من غير المقبول تقييم الكهربائيين العاملين في منشأة معينة وفق المؤهلات والمسؤولية والجهد وظروف العمل بينما يتم تقييم موظفي السكرتاريا وفق المؤهلات والجهد والمسؤولية فقط تحت ذريعة أنهم يتمتعون بظروف عمل جيدة. فهم يعملون أيضاً تحت ظروف صعبة ومن المهم تقييم هذا العامل في هذه الوظائف.

العوامل الفرعية

يجب تقسيم العوامل الأساسية الأربعة إلى **عوامل فرعية** مما يجعل من الممكن أخذ الخصائص المفصلة والمتنوعة لمختلف أنواع الوظائف في كل منشأة في الاعتبار^٨. على سبيل المثال، يمكن تقسيم عامل «المؤهلات» إلى معرفة مرتبطة بالعمل وبراعة يدوية ومهارات شخصية، بينما يمكن تقسيم عامل «الجهد» إلى جهد عقلي وجهد جسدي، وما إلى هنالك.

تتضمن أغلب الأساليب ما بين ١٠ إلى ١٦ **عاملاً فرعياً** بالإجمال وفق نوع المنشأة وتنوع الوظائف التي سيتم تقييمها. بينما تدرج العوامل الفرعية التي تم اختيارها في إطار أحد العوامل الأساسية الأربعة، يختلف اختيارها وكيفية تفسيرها بشكل ملموس وفق القطاع الاقتصادي. وهنا لا بد من احترام شرطين رئيسيين هما: المنهجية الدقيقة والحياد إزاء النوع الاجتماعي.

المنهجية الدقيقة

تكيف الأسلوب مع المنظمة

اختيار الوظائف التي سيتم مقارنتها، وهو ما جاء في الخطوة السابقة، سمح للمسؤولين عن الإنصاف في الأجر باكتساب المعلومات حول مختلف مجموعات العمل وأنواع الوظائف والمهام في المنشأة. ستكون هذه المعرفة مفيدة للغاية الآن لتكييف محتوى أسلوب التقييم مع خصائص المنظمة. تتطلب المنظمات الصغيرة أسلوباً بسيطاً نسبياً يضم حوالي ٧ إلى ٨ عوامل فرعية.

تفادي الغموض

لا يجب وضع العناصر المتفاوتة معاً تحت عامل فرعي واحد بما يصعب على المقيمين تفسير هذا العامل. هذه هي الحال مثلاً عند جمع استعمال أغراض ثقيلة، ووضعية العمل المتعبة، وقوة الملاحظة البصرية وهي ثلاثة أبعاد مختلفة جداً من الجهد الجسدي تحت عامل فرعي واحد. إن عدم الدقة في تحديد هذا العامل الفرعي قد يؤدي إلى نتائج غير موثوق بها:

← قد يكون تقييم هذا العامل الفرعي معقداً للغاية.

← قد يتم إبخاس قيمة الوظائف المعنية بهذه المتطلبات الثلاث.

عدم احتساب العامل الفرعي مرتين

لا يجب احتساب العوامل الفرعية مرتين. على سبيل المثال، تضم بعض أساليب التقييم المصممة لوظائف التصنيع عاملاً فرعياً خاصاً بالمؤهلات ألا وهو القدرة على استعمال المعدات الثقيلة، وعاملاً فرعياً خاصاً بالجهد ألا وهو تحريك الأغراض الثقيلة. إذا تم احتساب العامل الفرعي نفسه مرتين، سيتم المبالغة بتقدير قيمة الوظائف التي تعتبر متطلباتها عالية في هذا الإطار مقارنة مع الوظائف الأخرى.

الحياد إزاء النوع الاجتماعي

غالباً ما تشمل الوظائف التي تهيم عليها المرأة متطلبات تختلف عن تلك التي يهيمن عليها الرجل، سواء أكان ذلك من حيث المؤهلات أم الجهد أم المسؤولية أم ظروف العمل. كان تقييم الوظائف التي تهيم عليها المرأة يتم عادة وفق الأساليب المصممة لتلك التي يهيمن عليها الرجل مما شكل أحد أسباب التمييز في الأجر. لذلك، من المهم التزام الحذر عند اختيار الأسلوب **وضمان تصميم محتواه ليتناسب مع الوظائف التي يهيمن عليها الرجل وتلك التي تهيم عليها المرأة**.

(٨) إن عدداً قليلاً من الأساليب مثل أسلوب أبكبا (كاتز وبأيش، ١٩٩٦) تستعمل مقارنة مختلفة لتحديد المعايير المتنوعة وتصنيفها، لكن المتغيرات المأخوذة في الاعتبار شبيهة.

اختيار الأسلوب

اختيار العوامل الفرعية

هناك مجال كبير من الحرية عند اختيار العوامل الفرعية. وعلى المسؤولين عن برنامج الإنصاف في الأجر أن يحاولوا التوفيق بين العوامل الفرعية التي تم اختيارها والوظائف في المنشأة بأكبر قدر ممكن. وكما سنرى لاحقاً، عند القيام بهذه المهمة، من الضروري **ضم العوامل الفرعية المرتبطة بوظائف المرأة والتي يتم التفاوض عنها في أساليب التقييم.**

أمثلة عن العوامل الفرعية

من المهم تحديد العوامل الفرعية في التقييم بوضوح؛ ويجب توضيح التفسيرات الموجودة في الوثيقة الملحقة بالأسلوب عبر أمثلة من مكان العمل تكون مناسبة للوظائف التي يهيمن عليها الرجل وتلك التي يهيمن عليها المرأة. وإذا كانت الأمثلة المستعملة لتوضيح العامل الفرعي متعلقة فقط بالوظائف التي يهيمن عليها الرجل، سنجد التوجه عينه في أدوات جمع البيانات (بما في ذلك الاستبيانات) وفي قرارات المقيمين. وسيؤدي ذلك إلى الحفاظ على الطبيعة غير المرئية للجوانب التي تم التفاوض عنها في الوظائف التي يهيمن عليها المرأة.

سيتم التطرق إلى العوامل الفرعية التي تدرج في إطار العوامل الأربعة الأساسية من منظور الحياد إزاء النوع الاجتماعي في الأقسام التالية. وسيتم الإشارة إلى الأحكام النمطية والمسبقة التي تشوه عملية التقييم، وسيتم تسليط الضوء على الجوانب التي يتم التفاوض عنها عادة في الوظائف التي يهيمن عليها المرأة.

المؤهلات: العوامل الفرعية

ترتبط المؤهلات بالمعرفة والمهارات المطلوبة لوظيفة معينة والتي يمكن اكتسابها بعدة طرق على غرار:

- ← التدريب الأكاديمي أو المهني الذي يُتَوَجَّ بالحصول على شهادة مصدقة
- ← الخبرة في العمل بأجر في سوق العمل
- ← التدريب غير النظامي
- ← العمل التطوعي

لائحة
تحقق

ليس من المهم أن نعرف كيف اكتسبت المؤهلات بل الأهم أن يلائم محتواها متطلبات الوظيفة قيد التقييم.

الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بالمؤهلات

تؤدي العديد من الأحكام النمطية والمسبقة إلى إخفاء قيمة المؤهلات المطلوبة في الوظائف التي يهيمن عليها المرأة.

■ **اعتبار المهارات في الوظائف المطلوبة التي يهيمن عليها المرأة، على غرار المهارات الشخصية أو مهارات التواصل أو البراعة اليدوية، فطرية وتشكل صفات شخصية وليس مؤهلات وظيفية.** من الضروري إدراج كل المؤهلات المطلوبة للوظائف قيد التقييم بغض النظر عن كيفية اكتساب هذه المؤهلات.

على سبيل المثال، يتطلب التمريض قدرة على التعاطف ودراية وصبراً خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع المرضى وعائلاتهم. وسواء كانت هذه المهارة فطرية أو مكتسبة أمر لا علاقة له بتقييم الوظيفة. إذا كانت هذه المهارة ضرورية للقيام بالمهام، فلا بد من اعتبارها من مؤهلات الوظيفة.

(٩) تجدر الإشارة إلى أن هذا الفصل لن يدرس بالتفصيل كل العوامل الفرعية المحتملة التي تتلاءم مع كل عامل أساسي.

■ الميل التلقائي لاعتبار أن العديد من الوظائف التي تهيمن عليها المرأة تتطلب القليل من المؤهلات وتجاهل بعض المهارات المحددة المطلوبة في هذه الوظائف.

على سبيل المثال: غالباً ما تُعتبر وظائف السكرتاريا وظائف تتطلب بضع مؤهلات فقط. لكن على السكرتير(ة) أن (ت)يتمتع بمهارات لغوية في العمل لكتابة النصوص وأخذ محاضر الاجتماعات وتصحيح الرسائل. ونادراً ما يتم أخذ هذا النوع من المؤهلات في الاعتبار في أساليب التقييم التقليدية مما أدى إلى الاستهانة بقيمة وظائف السكرتاريا.

عامل المؤهلات: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي يشمل القضاء على الأحكام المسبقة والنمطية بشكل ملموس ما يلي:

أخذ العوامل الفرعية المرتبطة عادة بالوظائف التي تهيمن عليها المرأة في الاعتبار.
التأكد من توضيح العوامل الفرعية من خلال أمثلة تتضمن إشارة للوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

الجدول ٤-١ عامل المؤهلات: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

نوع العامل الفرعي (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في اختيار العوامل الفرعية)	مسمى الوظيفة التي تهيمن عليها المرأة	أمثلة عن وظائف تهيمن عليها المرأة (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في توضيح العوامل الفرعية)
المهارات الشخصية (أنثوية) ^{١٠}	عاملة اجتماعية، ممرضة، موظفة موارد بشرية	تقديم المشورة، إجراء المقابلات
	موظفة مبيعات	تقييم حاجات الزبائن، الإقناع
	معلمة	التحفيز، استعمال مهارات التعليم
مهارات التواصل (أنثوية)	موظف(ة) التسويق على الهاتف، موظف(ة) خدمات الزبائن، مسؤول(ة) علاقات عامة، موظف(ة) مبيعات	معرفة لغة أجنبية
	سكرتير(ة)	تصحيح النصوص، أخذ محاضر الاجتماعات
المهارات الجسدية (ذكورية)	سكرتير(ة)	براعة يدوية: استعمال لوحة المفاتيح
	ممرض(ة)	إعطاء الحقن
	خياط(ة)	هدب الملابس، خياطة قطع ملابس مع بعضها
	عامل(ة) تجميع	جمع مكونات إلكترونية صغيرة أو أسلاك كهربائية حسب اللون وفق تسلسل محدد

الجهد: العوامل الفرعية

يرتبط الجهد بالصعوبة المتعلقة بالمهام الوظيفية والتعب والتوتر الناتجين عنها. لوحظ أيضاً أن أغلب أساليب تقييم الوظائف المستعملة في سياقات العمل التقليدية شددت على الجهد الجسدي. لكن في ما يتعلق بالإنصاف في الأجر، من المهم إعادة تعريف الجهد الجسدي وأخذ الجهد العقلي والعاطفي في الاعتبار. يفضل بعض الخبراء جمع هذين العاملين الفرعيين تحت عنوان الجهد النفسي. في الواقع، يعتمد الخيار على نوع الوظائف قيد التقييم.



الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بالجهد

في ما يتعلق بالجهد، ركزت الأساليب التقليدية على الجهد الجسدي، وبالتحديد الجهد المرتبط بوظائف طبقة العمال في قطاعات التصنيع أو البناء. إن هذه الصورة المتعلقة بالجهد الجسدي قد تجاهلت الجهد المطلوب من العديد من وظائف المرأة. بالتالي، تعتبر الوظائف التي تهيمن عليها المرأة، وعلى الأخص الوظائف المكتبية أو الوظائف في قطاع الخدمات، وظائف لا تتطلب جهداً جسدياً كبيراً.

■ تشمل وظيفة السكرتير(ة) عدة أشكال من الجهد الجسدي كما يلي:

- رفع الملفات أو صناديق الوثائق وتحريكها
- الانحناء فوق خزائن الملفات لوضع الوثائق فيها أو البحث عنها
- الجلوس لساعات طويلة للعمل على معالجة النصوص

تشمل وظيفة مربي(ة) في مراحل الطفولة المبكرة حمل الأطفال وخصوصاً الصاخبين منهم؛ أما وظيفة الممرض(ة) فتتطلب حمل المريض الضعيف أو الواهن. تعتبر هاتانوظيفتان متطلبتين جسدياً.

■ تشمل وظيفة الخياطة في معمل تصنيع ألبسة بكميات كبيرة جهداً جسدياً متنوعاً ومهماً بما فيه:

- تشغيل الدواسة بسرعة وبشكل متكرر لساعات طويلة
- الانحناء فوق مساحة العمل لساعات طويلة
- رفع رزم من الألبسة المنتهية وتحريكها

إن إحدى نتائج هذه الصورة النمطية من الجهد هي الميل لتجاهل جوانب مهمة من هذا العامل، على غرار **الجهد العقلي والعاطفي**، رغم أن هذا الأخير يشكل جزءاً لا يتجزأ من العديد من الوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

العامل الفرعي للجهد: اختيار وتوفير أمثلة محايدة إزاء النوع الاجتماعي

كما جاء في الجدول ٤-٢، يتطلب القضاء على الأحكام المسبقة والنمطية بشكل ملموس ما يلي:

← أخذ العوامل الفرعية المرتبطة عادة بالوظائف التي تهيمن عليها المرأة بالاعتبار.

← التأكد من توضيح العوامل الفرعية من خلال أمثلة تتضمن إشارة للوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

الجدول ٤-٢ عامل الجهد: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

نوع العامل الفرعي (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في اختيار العوامل الفرعية)	مسمى الوظيفة التي تهيمن عليها المرأة	أمثلة عن وظائف تهيمن عليها المرأة (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في توضيح العوامل الفرعية)
الجهد العاطفي (أنثوي)	عامل (ة) اجتماعي (ة)	التواصل مع أطفال معنّفين
	معلم (ة) تربية خاص (ة)	دعم أطفال معوّقين
	ممرض (ة)	التواصل مع مرضى مصابين بمرض عضال
	عميل (ة) خدمات الزبائن	التفاوض مع الزبائن غير الراضين أو العدائين
الجهد العقلي (محايد)	سكرتير (ة)، أمين (ة) الصندوق	إدخال البيانات أو تصحيح النصوص أو تدقيق الأرقام
	سكرتير (ة)	أخذ الملاحظات خلال الاجتماعات
	ممرض (ة)، معلم (ة)	تعدد المهارات
	مترجم (ة)، مترجم (ة) فوري (ة)	تركيز مكثّف لفترات طويلة من الوقت
الجهد الجسدي (ذكوري)	سكرتير (ة)	حركات متكررة وسريعة على لوحة المفاتيح
	سكرتير (ة)	رفع رزم الملفات وصناديق الوثائق وتحريكها
	سكرتير (ة)	الانحناء فوق خزائن الملفات لوضع الوثائق فيها أو البحث عنها
	مربي (ة) الطفول (ة) المبكر (ة)، ممرض (ة)	حمل الأطفال الصغار أو المرضى
	نادل (ة)	التحرك باستمرار، حمل أغراض ثقيلة نوعاً ما
	خياط (ة)	تشغيل الدواسة بسرعة وبشكل متكرر لساعات طويلة
	خياط (ة)	حمل رزم الألبسة المنتهية وتحريكها
	خياط (ة)	الانحناء فوق مساحة العمل لساعات طويلة
	ممرض (ة)	حمل المرضى في الكراسي المتحركة ودفعهم إلى الأمام

المسؤولية: العوامل الفرعية

يضم هذا العامل المهام التي تؤثر على غايات المنشأة، على غرار ربحيتها، وسلامتها المالية، وتغطية السوق، وصحة زبائنهم وسلامتهم.

الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بالمسؤولية:

من المهم النظر بمختلف أنواع المسؤولية المرتبطة بغايات المنشأة بشكل مستقل عن الهرمية في الوظيفة أو عدد المستخدمين الذين يتم الإشراف عليهم. في العادة، ترتبط المسؤولية بهرمية الوظائف: إذا كانت الوظيفة في أعلى سلم الهرمية، يعتبر أنها تشمل مسؤولية كبيرة. وهنا يكون المؤشر البسيط والمتكرر لهرمية الوظيفة هو عدد الموظفين المرؤوسين.

هناك اعتقاد بأن الوظائف التي تهيمن عليها المرأة لا تتضمن إلا مسؤولية بسيطة. صحيح أنه بسبب السقف الزجاجي تبقى هذه الوظائف في أسفل سلم الهرمية وتشمل الإشراف على عدد قليل من الموظفين وتتضمن

سلطة اجتهادية محدودة على المستوى المالي، لكن هذه الوظائف تتضمن الكثير من المسؤوليات الأخرى التي لا تدرج في الصورة المحسومة لهذا العامل. وإن نظرنا عن كثب إلى المسؤولية التي تتضمنها هذه الوظائف، نلاحظ أن الوظائف التي تهيم عليها المرأة تؤثر بشكل كبير على غايات المنشأة على الرغم من أن هذا التأثير لا يؤخذ في الاعتبار عادة:

← **حماية سرية المعلومات المهمة** هو شرط في الوظيفة بالنسبة للمستخدمين في أقسام الرواتب أو خدمات الزبائن.

← يتحمل مدراء قسم الموارد البشرية، علماً أن هذه في الغالب الوظيفة الإدارية الوحيدة التي تهيم عليها المرأة، **مسؤولية مهمة لجهة إنتاجية الموظفين، وصحتهم وسلامتهم، وكل ذلك يؤثر على ربحية المنشأة.**

← يعتبر معلمو المدارس الابتدائية مسؤولين جزئياً عن **النمو الفكري لطلابهم وسلامتهم.**

الأحكام النمطية التي تشير إلى أن وظيفة المرأة لا تنطوي على الكثير من المسؤوليات تمنع الناس من فهم متطلبات مثل هذه الوظائف وبذلك يتم التفاوض عنها في أساليب التقييم التقليدية.

العامل الفرعي للمسؤولية: اختيار وتوفير أمثلة محايدة إزاء النوع الاجتماعي

يتطلب القضاء على الأحكام المسبقة والنمطية بشكل ملموس ما يلي:

← أخذ العوامل الفرعية المرتبطة عادة بالوظائف التي تهيم عليها المرأة في الاعتبار.

← التأكد من توضيح العوامل الفرعية من خلال أمثلة تتضمن الإشارة للوظائف التي تهيم عليها المرأة.

يظهر الجدول الآتي تنوع المسؤوليات التي تتطلبها بعض الوظائف التي تهيم عليها المرأة والتي غالباً ما يتم التفاوض عنها في أساليب التقييم:

الجدول ٣-٤ عامل المسؤولية: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

نوع العامل الفرعي (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في اختيار العوامل الفرعية)	مسمى الوظيفة التي تهيم عليها المرأة	أمثلة عن وظائف تهيم عليها المرأة (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في توضيح العوامل الفرعية)
المسؤولية عن الأشخاص (أنثوية)	مربي(ة) الطفولة المبكرة، مدرس(ة)، ممرض(ة)	تقديم النصح والمعلومات للطلاب
	مربي(ة) الطفولة المبكرة، مدرس(ة)	ضمان سلامة الأطفال
المسؤولية الخاصة بالموارد البشرية (أنثوية)	موظف(ة) الموارد البشرية سكرتير(ة)	إرشاد المستخدمين الجدد اجتماعات التخطيط
	موظف(ة) الموارد البشرية	تطوير سياسات الموارد البشرية
المسؤولية الخاصة بالسرية (محايدة)	مسؤول(ة) مبيعات، موظف(ة) خدمات الزبائن موظف(ة) في قسم الرواتب	خصائص الزبائن معلومات خاصة بجدول الرواتب
	موظف(ة) مسؤولة عن ملء الطلبات	خصائص البائعين
المسؤولية المالية (ذكورية)	موظف(ة) قسم حسابات الدائنين موظف(ة) محاسبة	دفع الفواتير وكتابة الشيكات مسك الدفاتر
المسؤولية الخاصة بالموارد المادية (ذكورية)	سكرتير(ة)	استعمال معدات المكتب وصيانتها وإصلاحها: ناسخة، كمبيوتر، ماسحة، طابعة
	سكرتير(ة)	التخطيط للحاجات المرتبطة باللوازم وطلبها

ظروف العمل: العوامل الفرعية

يرتبط هذا العامل بظروف العمل والبيئة النفسية التي يجري فيها العمل.



الأحكام المسبقة والنمطية الخاصة بظروف العمل

على عكس الوظائف التي يهيمن عليها الرجل، ينظر إلى الوظائف التي تهيمن عليها المرأة على أنها تتم في بيئة خالية من الغبار والضجة والمواد الكيميائية المضرّة والحرارة المزعجة. يتم التغاضي عن عامل ظروف العمل في الواقع عند تقييم الوظائف الإدارية بينما يؤخذ في الاعتبار عند تقييم وظائف الإنتاج.

عند دراسة ظروف العمل في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة، نلاحظ أنه تم التغاضي عن العديد من الظروف المادية:

- ← يتعرض عامل(ة) التنظيف إلى مواد كيميائية مضرّة؛
- ← يتعرض أمين(ة) الصندوق في المتاجر الكبرى إلى ضجة مستمرة وأحياناً إلى أشعة
- الماسحات المؤذية؛
- ← يتعرض الممرض(ة) إلى أمراض معدية.
- أما في ما يتعلق بالظروف النفسية، فنادرًا ما يتم التطرق إلى الجوانب الآتية:
- ← مقاطعة عمل السكرتير(ة) بشكل متكرر؛
- ← طلبات ملحة وغير متوقعة من المشرف عليه (أ)؛
- ← تغيير جدول عمل أمين(ة) الصندوق أو البائع(ة) في بعض الشركات باستمرار.



العامل الفرعي لظروف العمل: اختيار وتوفير أمثلة محايدة إزاء النوع الاجتماعي

يتطلب القضاء على الأحكام المسبقة والنمطية بشكل ملموس ما يلي:

- أخذ العوامل الفرعية المرتبطة عادة بالوظائف التي تهيمن عليها المرأة في الاعتبار؛
- التأكد من توضيح العوامل الفرعية من خلال أمثلة تتضمن إشارة للوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

الجدول ٤-٤ عامل ظروف العمل: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

نوع العامل الفرعي (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في اختيار العوامل الفرعية)	مسمى الوظيفة التي تهيمن عليها المرأة	أمثلة عن وظائف تهيمن عليها المرأة (الحياد إزاء النوع الاجتماعي في توضيح العوامل الفرعية)
البيئة المادية (ذكوري)	سكرتير(ة)/عامل(ة) الهاتف	تعرّض مستمرّ لأشعة الكاثود مما يؤدي إلى ألم في العضلات وإجهاد في العينين
	عامل(ة) الاستقبال	تعرّض للضجة بشكل معتدل ومستمر تعرّض لأشعة الكاثود من شاشات الكومبيوتر
	مربي(ة) الطفولة المبكرة	تعرّض لمستويات مرتفعة جداً من الضجة التي يسببها الأطفال والألعاب والمعدات
	مربي(ة) الطفولة المبكرة، ممرضة	تعرّض لأمراض معدية
	أمين(ة) الصندوق	تعرّض للمخاطر المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة على غرار الماسحات
	أمين(ة) الصندوق	تعرّض مستمر للضجة: الصندوق، الزبائن، الهواتف
	عامل(ة) تنظيف في المباني التجارية	تعرّض لمنتجات التنظيف التي تسبب مخاطر صحية
	عامل(ة) تنظيف في المباني التجارية	تعرّض للأوساخ والغبار والنفائيات
الظروف النفسية (أنثوي)	سكرتير(ة)	مقاطعة الشخص باستمرار وعبر الهاتف
	سكرتير(ة)	الاستجابة إلى طلبات فورية وغير متوقعة
	عامل(ة) الاستقبال/عامل(ة) الهاتف	الافتقار إلى الخصوصية في مكان العمل الانعزال عن الزملاء
	مربي(ة) الطفولة المبكرة	التفاعل مع والدين عدائين أو متطلبين في بعض الأحيان
	أمين(ة) الصندوق	جدول عمل متغير
	أمين(ة) الصندوق	العمل خارج دوام العمل
	عامل(ة) تنظيف في المباني التجارية	تزايد خطر التعرض للتحرش الجنسي بسبب العمل ليلاً والانعزال
	عامل(ة) تنظيف في المباني التجارية	

مستويات العوامل الفرعية

لا بد من تقسيم كل عامل فرعي في الأسلوب الذي تم اختياره إلى عدة مستويات أو درجات من أجل التفريق بين مختلف الوظائف. على سبيل المثال، قد تتطلب بعض الوظائف مستوىً عالياً من المسؤولية المالية بينما لا ضرورة لها في وظائف أخرى. وبالمقابل، تفترض بعض الوظائف درجة عالية من البراعة اليدوية بينما لا تتطلبها وظائف أخرى إلا قليلاً. تستدعي هذه الاختلافات في الأهمية أو الحدة تطوير سلم قياس خاص بها.

يختلف البعد قيد القياس وفق نوع العامل الفرعي على غرار:

- ← يتم قياس الجهد البصري وفق المدة؛
- ← يتم قياس التركيز وفق الحدة؛
- ← يتم قياس الظروف المادية غير المريحة وفق تكرار التعرض لها.

نلاحظ أنه في بعض الحالات، وكما جاء في الجدول التالي، يتطلب عامل فرعي واحد بعدين مختلفين أو أكثر لقياسه. لكن يكفي وجود بعد واحد في المنظمات الصغيرة التي تشمل بضع وظائف.

الجدول ٤-٥ أمثلة عن أبعاد العوامل الفرعية

العوامل الفرعية	الأبعاد
المعرفة الوظيفية	البعد/ نطاق المعرفة
القدرة على التحليل	تنوع الوسائل/ درجة أهمية المعلومات
المسؤولية المالية	قيمة الموارد
السرية	نطاق الحصول على المعلومات/ درجة أهمية المعلومات
التركيز	الحدة/ المدة
الجهد الجسدي	التكرار/ المدة/ وضعية العمل/ الحدة
البيئة المادية غير المريحة	تكرار التعرض/ الحدة
الظروف النفسية الصعبة	التكرار/ الحدة

عند الجمع بين بعدين لعامل فرعي، يمكن قياسهما وفق مستوياتها لتفادي الإرباك كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول ٤-٦ مستويات العامل الفرعي الخاص بالخطر

التواتر	الخطورة	خطر الإصابة البسيطة	خطر الإصابة الشديدة	خطر الإصابة الشديدة الخطورة
نادرًا	المستوى ١	المستوى ١	المستوى ١	المستوى ١
أحياناً	المستوى ٢	المستوى ٢	المستوى ٣	المستوى ٤
بانتظام	المستوى ٣	المستوى ٣	المستوى ٤	المستوى ٥

قدّم الجدول مثلاً عن مستوى يمثل الجمع بين بعدين. تجدر الإشارة هنا بالتحديد إلى أن:

يتطابق **المستوى** مع عدة تركيبات كما هي الحال في المستويين ٣ و ٤ في هذا المثال. وهذا ضروري لتفادي سلم قياس طويل لا يفرّق في النهاية بوضوح بين الوظائف.

تحديد المستويات

قد يصعب قياس بعض الأبعاد أكثر من غيرها وفق الطبيعة الكمية أو النوعية للبعد. على سبيل المثال، إذا تعلّق الأمر بتقييم المسؤولية المالية، يتم تحديد المستوى وفق المبالغ التي يتم إدارتها، والتي يتم قياسها وفق الأرقام، أي القيمة النقدية. من جهة أخرى، في ما يتعلق بتقييم المسؤولية الخاصة بالناس، وهي ذات طبيعة نوعية بشكل أساسي، يكون تحديد المستويات أكثر تعقيداً ويتطلب عدة نقاشات مع أعضاء اللجنة. وتسهل مهمة المسؤولين إذا كان بإمكانهم اتخاذ قراراتهم وفق أمثلة ملموسة من مكان العمل.

عندما يتوصّل أعضاء اللجنة إلى اتفاق حول تحديد مختلف مستويات أي عامل فرعي، يجب أن يسجّلوا قرارهم بوضوح كتابةً في الوثيقة الملحقة حتى يتمكن المقيّمون من تنفيذ تعليماتهم.

في ما يلي مثال عن تحديد عامل فرعي ومستوياته: ^{١١}

العامل الفرعي: المهارات الجسدية

يقيس هذا العامل الفرعي المهارات الجسدية المطلوبة في الوظيفة.

فهو يغطي البراعة اليدوية، والتآزر البصري الحركي، والتآزر في حركة الأطراف، والتآزر الحسي.

ويأخذ في الاعتبار غرض المهارات والمتطلبات المترتبة على الحاجة لتلبية المعايير الخاصة بالسرعة والدقة.

- | | |
|-------------------|--|
| المستوى ١: | لا يوجد متطلبات خاصة متعلقة بالمهارات الجسدية |
| المستوى ٢: | يتطلب العمل البراعة أو التآزر أو المهارات الحسية، حيث يكون هناك طلب عادي على الدقة في استعمال هذه المهارات. |
| المستوى ٣: | يتطلب العمل البراعة أو التآزر أو المهارات الحسية، حيث يكون هناك: (أ) بُعد الطلب على الدقة والسرعة معاً أو (ب) طلب مهم على الدقة في استعمال هذه المهارات. |
| المستوى ٤: | يتطلب العمل البراعة أو التآزر أو المهارات الحسية، حيث يكون هناك: (أ) طلب مهم على الدقة والسرعة معاً أو (ب) طلب مرتفع على الدقة في استعمال هذه المهارات. |
| المستوى ٥: | يتطلب العمل البراعة أو التآزر أو المهارات الحسية، حيث يكون هناك طلب مرتفع جداً على الدقة في استعمال هذه المهارات. |

يجب توضيح مثل هذه التعريفات وإرفاقها بتعليمات. على سبيل المثال، يمكن توضيح العامل الفرعي المذكور أعلاه في وثيقة ملحقة مع أمثلة تتطابق مع الوظائف في المنظمة، على غرار استعمال لوحة المفاتيح (وظيفة تهيمن عليها المرأة) وتشغيل مركبة معيّنة (وظيفة يهيمن عليها الرجل).

لا بد من احترام شرطين أساسيين عند تحديد مستويات العوامل الفرعية: يجب استعمال منهجية دقيقة وضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي.

(١١) مثال من الوثيقة المرجعية للمجلس الوطني المشترك: ملاحظات إرشادية عامة للعامل General Factor Guidance Notes.

منهجية دقيقة

■ عدد المستويات

يختلف عدد المستويات المستعملة عادة لتحديد العوامل الفرعية من ٢ إلى ٧ أو ٨ وفق أسلوب التقييم المستعمل. إن عدد مستويات صغير يبسط مهمة المقيّم لكنه لا يسمح بتفريق الوظائف بوضوح الواحدة عن الأخرى. أما عدد المستويات المرتفع فيؤدي إلى تفريق الوظائف بشكل مفصل بما يجعل هذه الفروق غير مهمة. في أغلب الحالات، أفضل عدد للمستويات يتراوح بين ٤ و ٦. وفي حال اعتبر العامل الفرعي ثانوياً، يمكن أن يكون عدد المستويات ٢ أو ٣.

ينبغي أن يسمح عدد المستويات بالتفريق بين الوظائف بوضوح من دون الضغط على عملية التقييم. غالباً ما يتراوح عدد مستويات كل عامل في المنشأة الصغيرة بين ٢ و ٣، بما أنه لا حاجة إلى التفريق بين عدد كبير من الوظائف.

■ تجنب الغموض

لا يجب أن يركز تحديد المستويات على هرمية الوظائف. ويجب أن تقيس المستويات الاختلافات الفعلية في حدة عامل فرعي معين أو أهميته.

■ تجنب التداخل

لا يجب أن يغطي مستويان مختلفان البعد نفسه جزئياً في أي عامل فرعي. على سبيل المثال، إذا تطابق المستوى ٢ مع مسؤولية الإشراف على ١٠ إلى ٢٠ موظفاً، بينما تطابق المستوى ٣ مع مسؤولية الإشراف على ١٥ إلى ٣٠ موظفاً، سيكون من الصعب معرفة مستوى الوظيفة التي تتطلب الإشراف على ١٨ موظفاً في سلم القياس.

■ الاستمرارية

يجب أن يتمتع سلم القياس بالاستمرارية. على سبيل المثال، في سلم القياس الذي يغطي فيه المستوى ١ المسؤولية المالية عن مبالغ تتراوح ما بين ١٠٠٠ دولار و ٥٠٠٠ دولار، والمستوى ٢ يغطي المسؤولية المالية عن مبالغ تتراوح ما بين ١٠٠٠٠ دولار إلى ٥٠٠٠٠ دولار، والمستوى ٣ يغطي المسؤولية المالية عن مبالغ تتراوح ما بين ١٠٠٠٠٠ دولار إلى ١٠٠٠٠٠٠ دولار، سيكون من الصعب قياس المسؤولية عن مبالغ تتراوح بين هذه القيم.

الحياد إزاء النوع الاجتماعي

تفادي تحديد مستويات منخفضة للوظائف التي تهيمن عليها المرأة مقارنة مع تلك التي يهيمن عليها الرجل.

هناك انحياز مهم يمكن أن يؤثر على تحديد المستويات وبالتالي يؤدي إلى التمييز، ألا وهو الميل إلى تحديد مستويات أكثر انخفاضاً للجوانب المرتبطة بالوظائف التي تهيمن عليها المرأة مقارنة مع تلك المرتبطة بالوظائف التي يهيمن عليها الرجل.

علي سبيل المثال: في أحد الأساليب الذي استعملته منظمة معينة، عندما تعلق الأمر بتقييم المهارات الجسدية، أعطي استعمال لوحة المفاتيح أو آلة الخياطة المستوى 2 بينما أعطي تشغيل مركبة أو شاحنة رفع المستوى 4، من دون تبرير هذا الفرق في المستويات.

على سبيل المثال: في ما يتعلق بتحمل مسؤولية الأخطاء، أعطيت الأخطاء التي قد تؤثر على سمعة البلدية (وظائف الإدارة) مستوى أعلى بمستويين من تلك التي قد تهدد السلامة الجسدية للناس (وظائف التمريض) من دون شرح هذا القرار.

يمكن التأكد من الحياد إزاء النوع الاجتماعي عند تطوير سلم القياس أو في مرحلة لاحقة من العملية.

تفادي استعمال سلم قياس قصير للعوامل الفرعية المرتبطة بالوظائف التي تهيمن عليها المرأة مقارنة مع تلك المرتبطة بالوظائف التي يهيمن عليها الرجل.

هذه هي الحال عندما يُستعمل سلم القياس يتضمّن مستويين أو ثلاثة في قياس المهارات الشخصية أو الجهد العاطفي، بينما يُستعمل سلم القياس يتضمّن 5 أو 6 مستويات لقياس المسؤولية عن الموارد المادية أو الجهد الجسدي. يؤدي ذلك إلى التفريق بشكل أفضل بين الوظائف التي يهيمن عليها الرجل، مع تسليط الضوء على خصائصها من خلال عملية المقارنة. لكن لا ينطبق الأمر نفسه على الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والتي يتم قياسها عبر سلم القياس هذا.

كما لاحظنا سابقاً في هذا الفصل، وعند السعي لمعاملة الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل بشكل متساو، من الضروري ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي ومعالجة هذا الموضوع بطريقة معيّنة في كل خطوة من خطوات عملية التقييم.

المنافع

إن تكيف أسلوب تقييم الوظائف ليتناسب مع السياق الخاص بالمنظمة معيّنة يؤدي إلى معرفة خصائص الوظائف في المنظمة بشكل أفضل، وقد يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، على غرار استخدام العاملين واختيارهم وترقيتهم.

فضلاً عن ذلك، يمكن أن يساهم اختيار أسلوب تقييم واحد لقياس كل وظائف المنظمة، سواء أكانت إدارية أم مهنية أم إنتاجية، في تبسيط إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك نظام التعويضات.

❑ هل يتضمن الأسلوب العوامل الأربعة التالية فقط: المؤهلات والجهد والمسؤولية وظروف العمل؟

❑ هل يناسب الأسلوب خصائص المنشأة؟

❑ هل تسمح العوامل الفرعية في الأسلوب بتقييم كل وظائف المنشأة؟

❑ هل تعتبر العوامل الفرعية واضحة ويسهل تفسيرها أو على العكس، فهي تجمع عناصر متفاوتة معاً؟

❑ هل تتداخل العوامل الفرعية ولو جزئياً؟

❑ هل تأخذ العوامل الفرعية في الاعتبار خصائص الوظائف التي تهيم عليها المرأة في المنشأة والتي يتم التغاضي عنها غالباً؟

❑ هل تنطبق تحديدات العامل الفرعي على الوظائف التي تهيم عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

❑ هل تم إدراج كل المؤهلات المطلوبة بغض النظر عن كيفية اكتسابها؟

❑ هل تأخذ مختلف أنواع الجهد العقلي والعاطفي والجسدي في الاعتبار؟

❑ هل تم تحديد المسؤوليات بشكل مستقل عن هرمية الوظائف؟



□ هل تعكس تحديدات ظروف العمل الطبيعة الخاصة بهذا العامل في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة؟

□ هل يسمح عدد المستويات لكل عامل فرعي بتسليط الضوء على الفروقات ما بين الوظائف؟

□ هل تم تحديد ما إذا كان سلم القياس المستعمل لقياس العوامل الفرعية:

◆ خالٍ من الغموض؟

◆ غير متداخل؟

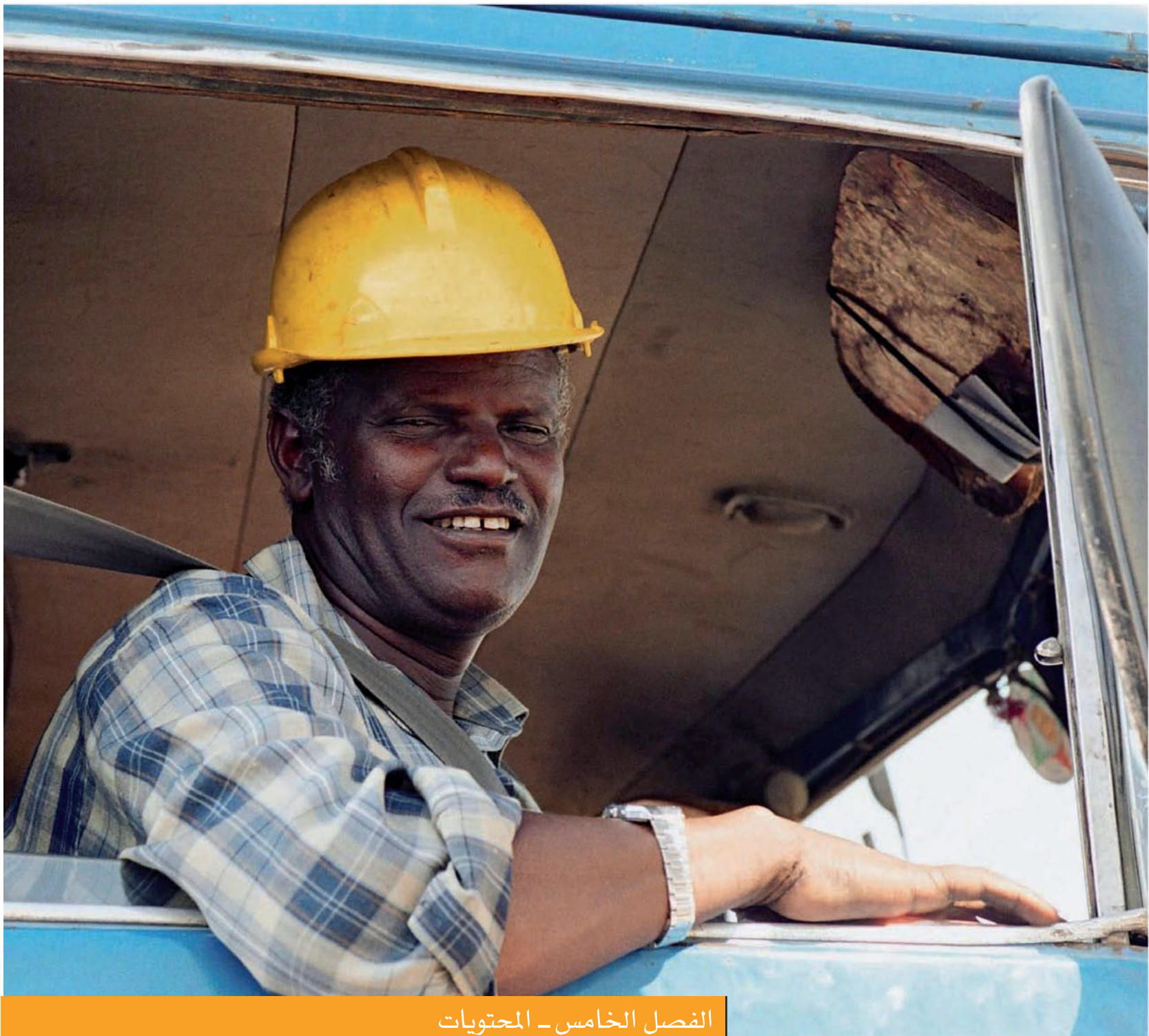
◆ يتمتع بالاستمرارية؟

□ هل تم تحديد ما إذا كان توزيع الوظائف في مختلف المستويات لا يترك أي أثر تمييزي على الوظائف التي تهيمن عليها المرأة؟

□ هل تم تحديد ما إذا كان عدد مستويات كل عامل فرعي لا يترك أي أثر تمييزي على الوظائف التي تهيمن عليها المرأة؟

□ هل تم تسجيل كل خصائص الأسلوب كتابةً بشكل واضح ومنظم؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة،
من الضروري معرفة السبب. في حال غياب
تفسير مرضٍ، يجب تغيير القرار.



الفصل الخامس - المحتويات

٤٢	الأهداف والتسلسل
٤٢	أدوات جمع البيانات حول الوظائف
٤٧	الحياد إزاء النوع الاجتماعي
٤٩	التصميم الدقيق للاستبيانات
٥٠	اختيار المصطلحات
٥٠	الاختبار المسبق
٥١	المقابلات
٥١	المراقبة
٥١	توصيف المهام
٥١	إدارة الاستبيان
٥٢	المنافع
٥٢	لائحة تحقق

الفصل الخامس

جمع البيانات حول الوظائف قيد التقييم

الأهداف

عندما يتم تحديد أسلوب تقييم الوظائف، تقضي الخطوة التالية بجمع المعلومات حول مضمون كل وظيفة وفق العوامل التي تم اختيارها.

يجب التشديد على أهمية المعلومات الدقيقة والكاملة والحديثة والمحايدة إزاء النوع الاجتماعي المتعلقة بكل وظيفة. تُستعمل المعلومات الوظيفية كأساس لقرار تقييم الوظائف (اللجنة الكندية لحقوق الإنسان).

إن الاقتباس السابق يلقي الضوء على شرطين لا بد من احترامهما عند جمع البيانات: ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي وهو أمر أساسي في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل، والأداة المستعملة يجب أن تكون دقيقة أي أن المعلومات التي يتم جمعها ينبغي أن تكون محددة وكاملة وحديثة. هذان الشرطان وثيقا الصلة ببعضهما البعض.

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

تحديد أي نوع من أدوات جمع البيانات سيتم استعماله

تطوير الأداة: استبيان مقنن أو شبه مقنن، جدول المقابلة، أو لائحة تحقق للمراقبة

التأكد من أن الأداة خالية من أي انحياز تمييزي

التأكد من أن الأداة دقيقة

اختيار الوظائف التي سيشتمل عليها الاختبار المسبق

القيام بالاختبار المسبق

تحليل النتائج وإعادة النظر في الأداة إذا اقتضى الأمر

إدارة أداة جمع البيانات مع المستخدمين والمشرفين

أدوات جمع البيانات حول الوظائف

يمكن استعمال عدة أدوات لجمع البيانات على الرغم من أنه هناك أدوات أفضل من غيرها خصوصاً لأغراض الإنصاف في الأجر.

■ الاستبيان المقتن

يتم إعداد الاستبيانات المقتنة من عدد من الأسئلة ويلى كل سؤال لائحة من الأجوبة أو الإمكانيات التي يمكن أن يختارها الشخص الذي يجيب عنها. وتتضمن الاستبيانات ثلاثة أجزاء:

الجزء التفسيري

يتضمن الجزء الأول، أي الجزء التفسيري، معلومات حول هدف الاستبيان ومضمونه والتعليمات للمجيبين. على سبيل المثال:

الجدول ٥-١ الجزء التفسيري من الاستبيان

هدف الاستبيان: الحصول على المعلومات عن وظيفتك

■ ترتبط الأسئلة التي يتم طرحها بأربعة عوامل:

المؤهلات المطلوبة

المسؤولية

الجهد المطلوب

ظروف العمل

■ يجب أن تكون أسئلتك موضوعية ومحددة.

■ يجب أن ترتبط أجوبتك بمتطلبات وظيفتك وليس بخصائصك الشخصية.

■ لا يجب أن تبالغ في تقدير متطلبات وظيفتك أو أن تقلل من شأنها.

■ يجب أن تركز أجوبتك على مهامك الاعتيادية.

■ يجب أن تذكر أيضاً أي تغييرات حصلت حديثاً في متطلبات وظيفتك.

تساعد هذه التعليمات على ضمان نوعية الأجوبة وتوحيدها.



توصيف المهام

يُطلب من المشاركين في الجزء الثاني أن يحددوا وظيفتهم ويصفوا مهامهم الوظيفية وفق الفئات التي تم تحديدها. يسمح هذا التمرين للمحللين والمقيمين بفهم الأجوبة المتعلقة بمتطلبات الوظيفة بشكل أفضل. في الوقت عينه، يسمح ذلك بتحديد توصيف المهام وتوحيدها لعمليات التوظيف اللاحقة.

الجدول ٥-٢ مثال بسيط للمنشآت الصغيرة^{١١}

المسمى الوظيفي	_____
الخدمة أو القسم	_____
الاسم	_____ التاريخ _____
ملخص الوظيفة	
صف وظيفتك وهدفها وأهم مسؤولياتك	

الجدول ٥-٣ أمثلة مفصلة للمنشآت الكبيرة^{١٢}

١ - تحديد الوظيفة	
اسمك	_____
اسم الوظيفة التي تعمل فيها	_____
في أي قسم أو خدمة؟	_____
منذ متى تعمل في هذه الوظيفة؟	_____
هل تعمل بدوام كامل حالياً؟	_____
إن كنت تعمل بدوام جزئي، حدد عدد ساعات العمل	_____
ما هي الآلات أو الأدوات أو المعدات التي تستعملها؟	_____
٢ - توصيف المهام	
لخص واجباتك أو مسؤولياتك الأساسية بجملة واحدة أو بجمليتين كحد أقصى	

حدد المهام المختلفة التي تضطلع بها كجزء من واجباتك	

ما أن تكتمل لائحة المهام، نرجو منك تحديد ترتيب هذه المهام وفق الأهمية (١، ٢، ٣، ...) وذلك في الفراغ المحدد لهذا الغرض في الجهة اليمنى.	

(١١) هولم وهاريمان (٢٠٠٢).

(١٢) اتحاد النقابات العمالية الوطنية.

الجزء التقييمي

يتضمن الجزء الأخير والأهم من الاستبيان أسئلة متعلقة بمتطلبات الوظيفة. تركز بعض الاستبيانات على أسئلة ذات نهاية مغلقة وحيث لا يمكن للمجيبين أن يحددوا أمثلة أو يقدموا تعليقات عليها. تحتفظ الاستبيانات الأخرى بفرغ بعد بعض الأسئلة حيث يمكن للأشخاص أن يضعوا شرحاً لها. وهي تدعى استبيانات شبه مقننة.

الجدول ٥-٤ مثال حول أسئلة ذات نهاية مغلقة مخصصة للشركات الكبرى^{١٣}

المسؤولية الإشرافية

يرتبط هذا السؤال بالمسؤولية المباشرة الخاصة بالإشراف على المستخدمين الآخرين. حتى لو لم تكن تحمل لقب المشرف، قد تكون مسؤولاً عن إرشاد أو مساعدة مستخدم جديد. وقد يكون المشرف عنك قد فوّض بعض مهامه لك. نرجو منك توفير المعلومات حول هذه الجوانب أو أي جوانب مشابهة.

نوع المسؤولية (يمكنك وضع علامة في أكثر من خانة واحدة)

لا مسؤولية	مسؤولية مشتركة	كامل المسؤولية	
١	٢	٣	أ إعطاء التعليمات لمستخدم جديد أو تقديم المساعدة له
١	٢	٣	ب تخصيص العمل
١	٢	٣	ت وضع جداول العمل
١	٢	٣	ث مراقبة العمل
١	٢	٣	ج توفير الدعم والتشجيع
١	٢	٣	ح الإستقدام
١	٢	٣	خ الترقية
١	٢	٣	أ تقييم الأداء
١	٢	٣	أ التسريع
١	٢	٣	أ التدريب خلال الوظيفة
١	٢	٣	أ التخطيط لطاقت العمل
١	٢	٣	أ المسائل القانونية المرتبطة بالموارد البشرية
١	٢	٣	أ قيادة المفاوضات أو المشاريع أو المهام
١	٢	٣	أ التدابير التأديبية
١	٢	٣	أ تحديد الأجور
١	٢	٣	أ السلامة المهنية

عدد الأشخاص الذين تشرف عليهم (ضع علامة واحدة فقط)

لا أحد

١ - ٤

٥ - ١٠

١١ - ٣٠

أكثر من ٣٠

ما هو عدد الفئات الوظيفية أو المستويات التنظيمية التي تشرف عليها؟ (ضع علامة واحدة فقط)

ولا واحدة

واحدة فقط

أكثر من واحدة

الجدول ه-ه مثال عن استبيان تم تطويره للمنشآت الصغيرة أو المتوسطة وفق أسئلة شبه مقننة^{١٤}

المسؤولية في مجالات الموارد البشرية والسياسات والممارسات

كجزء من متطلبات وظيفتك، عليك أن تقوم بما يلي:
(ضع علامة على كل الأجوبة المطابقة لمسؤولياتك):

(١) تقديم النصائح أو التدريب بشكل غير رسمي أو إعطاء التعليمات للزملاء أو المتطوعين

تنظيم جدول عمل الآخرين

اشرح

تنسيق توزيع المهام

اشرح

المشاركة في الإستخدام والتسريح وتقييم أداء المستخدمين

القيام بمراجعة الأجور وتحديثها

الإشراف على وحدة العمل بشكل مباشر

الإشراف على أكثر من وحدة عمل واحدة

اشرح

تحمل مسؤولية مستخدمي الإشراف الذين يرفعون لك التقارير

كم واحد؟

تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية

تطوير برامج خاصة

اشرح

المثالان السابقان نابعان من استبيانات اعتيادية ويكمن تكييفهما مع منشأة معينة عبر إلغاء بعض الأسئلة و/أو إضافة أسئلة أخرى. قد تتطلب معالجة الجزء النوعي من هذه الأسئلة وقتاً طويلاً إذا كان عدد المجيبين مرتفعاً؛ وفي المقابل، ستكون العملية أسهل في سياق المنشآت الصغيرة أو المتوسطة حيث يوجد عدد محدود من الموظفين.

■ الاستبيان المقنن

← ميزات الاستبيانات المقننة

تفرض الاستبيانات المقننة قيوداً على هامش تفسير المحللين وبالتالي، تساعد في تفادي تأثير الانحياز على أساس النوع الاجتماعي خلال عملية التقييم.

أما الميزة الأخرى وراء استعمال هذه الاستبيانات بشكل متزايد فهي أن الجزء المقنن من الاستبيان يسهل التوصل إلى نتائج من خلال برامج الكمبيوتر. ويقدم المصممون البرنامج المطلوب لعرض النتائج وتحليلها في بعض الأساليب.

(١٤) مقتبس من لجنة الإنصاف في الأجر في أونتاريو (١٩٩٣).

يمكن تكييف الاستبيانات المُنَّنة بسهولة. على سبيل المثال، في الحالات حيث صُمم أسلوب التقييم لقطاع اقتصادي معين، يتم إنتاج استبيان عام يشمل عدداً من الأسئلة التي تم تكييفها وفق القطاع الفرعي قيد الدراسة.

← مساوىء الاستبيانات المُنَّنة

يُعتبر تصميم هذه الاستبيانات أكثر تعقيداً لأنه في حال تم التفاوض عن بُعد وظيفي معين، لن يتمكن المجيبون من وصف هذا البعد.

■ استبيانات ذات نهاية مفتوحة

يجب أن تتضمن الاستبيانات ذات النهاية المفتوحة ٣ أجزاء: التعليمات المقدمة للمجيبين، ووصف المهام، وأسئلة حول متطلبات الوظيفة. يشبه الجزء الأولان الجزءين المذكورين في الاستبيانات المُنَّنة، لكن الجزء الثالث يتطلب استعمال المجيبين لمهاراتهم الكتابية حيث عليهم وصف متطلبات وظيفتهم كما يُظهر المثال التالي:

مسؤولية التخطيط للعمل وتطويره ونتائجه وإدارته

ما هي مسؤوليات التخطيط والتطوير وتحقيق النتائج المطلوبة في وظيفتك؟
هل تتضمن وظيفتك مسؤولية إدارية؟ إلى أي حد تمارس هذه المسؤولية باستقلالية؟ ما هي آثار الأخطاء المرتكبة عند ممارسة هذه المسؤوليات؟

← ميزات الاستبيانات ذات النهاية المفتوحة

من الميزات أنها تمنح المجيبين فرصة وصف كل جوانب وظائفهم بالتفصيل، وبالتالي، يمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً.

أما الميزة الأخرى فهي أنه من السهل تصميمها بما أن خطر عدم اكتمال المعلومات يصبح أقل. فحتى لو تفاضى مصممو الاستبيان عن بُعد معين، يمكن للمجيبين الإشارة إليه وتوفير التفاصيل الضرورية حوله.

← مساوىء الاستبيانات ذات النهاية المفتوحة

من أهم سيئات هذا النوع من الاستبيانات هي أنها قد تعزز الانحياز على أساس النوع الاجتماعي وتؤدي إلى نتائج غير متساوية بين الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل. في الواقع، تعتمد هذه الاستبيانات على مهارات المجيبين الكتابية، وهي طبعاً تختلف وفق وظائفهم. في بعض المنشآت، تتركز المرأة في وظائف معينة تتضمن مهام لا تحتاج مهارات كتابية؛ بالتالي، يُرجح أن تجد المرأة نفسها في موقع ضعف.

بالإضافة، يبدو أن المرأة تميل إلى استعمال مصطلحات معتدلة لوصف المسؤوليات أو المهارات المطلوبة في وظيفتها. فتميل مثلاً إلى استخدام مصطلح التنسيق بدلاً من الإشراف أو القيادة وهما كلمتان غالباً ما يستعملهما الرجل.

من المرجح أن يكون تأثير هذين العاملين سلبياً على نظرة المقيمين لقيمة الوظائف التي تهيمن عليها المرأة. وللحد من هذه المشاكل، لا بد من الإشراف على المجيين عند إكمال الاستبيان. لكن هذه العملية قد تكون مكلفة في الشركات الكبرى.

أما السيئة الأخرى للاستبيانات ذات النهاية المفتوحة فهي أن دراسة النتائج النوعية أمرٌ معقد ويستهلك الوقت، وعلى الأخص في المنشآت الكبيرة.

الحياة إزاء النوع الاجتماعي عند تصميم الاستبيانات

إن أحد المتطلبات الأساسية في الاستبيانات هو تكييف الأسئلة لتناسب مع وظائف الرجال والنساء، وذلك لأغراض الإنصاف في الأجر. على سبيل المثال، وفي ما يتعلق بتحمل مسؤولية المعدات، إذا تم توضيح السؤال المطروح من خلال أمثلة حول شاحنات الرفع أو المطابع، من المرجح أن تعتبر المرأة التي تعمل في وظائف تهيمن عليها المرأة وتجنب عن السؤال أن مسؤولياتها في هذا المجال ضئيلة للغاية. لكن في الوظائف المكتبية، تكون المرأة مسؤولة عن عدد من المعدات. وينطبق الأمر نفسه على الممرضات/الممرضين في المستشفيات. وهنا يجب توضيح السؤال من خلال أمثلة يفهمها العمال لكي يتمكنوا من الإجابة عنه بدقة. يُظهر المربع أدناه العناصر التي يمكن استعمالها لتوضيح الأسئلة وتقادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي.

الجدول ٥-٦ العناصر التي يتم التفاوض عنها عادة في وظائف المرأة^{١٦}

المؤهلات

- المهارات الشخصية المطلوبة للعمل مع الأطفال أو الراشدين الذين يعانون من مشاكل تتطلب بعض الحساسية والتواصل الفعال في مختلف الجوانب.
- القدرة على تشغيل عدة أنواع من الآلات: الناسخات، والكمبيوتر، ومعدات التصنيع، وأجهزة التغليف، ومعدات المراقبة والتشخيص
- براعة يدوية لإعطاء الحقن، وطبع الوثائق، وجمع القطع، واستعمال آلات الخياطة، والتدليك العلاجي
- كتابة مسودات الرسائل للآخرين، وكتابة محاضر الاجتماعات، ومراجعة الوثائق التي كتبها الآخرون
- تطوير الأنظمة لحفظ الملفات، والمحافظة عليها
- تصميم التقارير أو العروض البيانية

الجهد

- التركيز لفترات طويلة من الزمن أمام شاشات الكمبيوتر.
- العمل مع عدة أشخاص أو أقسام في الوقت عينه وضمن مهل مختلفة.
- تقديم الدعم النفسي أو العاطفي للمرضى والأطفال.
- التعامل مع أشخاص عدائين أو مضطربين أو غير عقلانيين.
- القيام بمهام تتطلب التعاون مع الآخرين من دون الحصول على السلطة أو النفوذ الضروري لقيادتهم.
- القيام بعدة مهام في الوقت نفسه.
- حمل الأطفال الصاخبين أو الأفراد الضعفاء على غرار المرضى أو المسنين.
- العمل في وضعيات غير مريحة مع استعمال عدد محدود من العضلات بشكل متكرر، والبقاء في الوضعية نفسها لفترات طويلة من الوقت.

(١٦) يمكن إيجاد هذا الجدول في عدة وثائق مرتبطة بتقييم الوظائف ومذكورة في المراجع.

المسؤولية

- حماية الطبيعة السرية للمعلومات الحساسة المرتبطة بعمليات تسريح مخطط لها أو الرواتب، أو المكافآت، أو الإجازة المرضية، أو دوران العمالة.
- تنظيم لوجستيات الاجتماعات أو المؤتمرات. تأمين الرعاية للمرضى أو الأطفال أو المسنين.
- تدريب المستخدمين الجدد وإرشادهم.
- تنسيق العمل والاهتمام بجدول العمل، وعمليات الإنتاج، والمعدات، واللوازم.

ظروف العمل

- التوتر الناجم عن الضجة في مكان العمل المفتوح أو المكتب المكتظ.
- التعرض للمرض.
- التوتر الناجم عن تلقي شكاوى العملاء.
- الطبيعة الرتيبة للمهام.
- ساعات عمل غير منتظمة أو غير متوقعة.
- التوتر الناجم عن كثرة طلبات مرتبطة بالعمل التي غالباً ما تكون غير متوقعة.
- التعرض لمواد تحدث تهيجاً في البشرة أو تنطوي على مخاطر صحية، على غرار منتجات التنظيف.

طالما اتبع الاستبيان أسلوب التقييم الذي تم اختياره والذي يحترم بدوره متطلبات الحياد إزاء النوع الاجتماعي كما جاء في الفصول السابقة، فينبغي أن يكون خالياً من أي انحياز على أساس النوع الاجتماعي.

إن الخطأ الآخر الذي يجب تفاديه هو الألقاب الوظيفية المنحازة على أساس النوع الاجتماعي، على غرار عاملة التنظيف ومضيفة الطيران، رغم أنها أصبحت أقل شيوعاً اليوم.

التصميم الدقيق للاستبيانات

يجب احترام عدد من الشروط للحصول على أجوبة دقيقة وكاملة وحديثة، وهي سمات تثبت أن تصميم الاستبيان دقيق.

يقضي الشرط الأول بطرح أسئلة ترتبط بمتطلبات الوظيفة بدلاً من الخصائص التي يتميز بها المستخدم. قد يحمل البعض شهادات عليا لكنهم يقومون بعمل يتطلب شهادة جامعية عادية. بالمقابل، يجب أن نتذكر أن الاستبيان يُستعمل لتقييم الوظائف وليس أداء المستخدمين. بالتالي، لا بد من توضيح الأسئلة لتفادي هذا النوع من الغموض. على سبيل المثال، بدلاً من السؤال حول عدد سنوات الدراسات العليا التي أكملها المستخدم أو عدد سنوات الخبرة التي يتمتع بها، يجب أن نسأل حول الشهادات الجامعية التي تتطلبها الوظيفة والخبرة السابقة الضرورية.

ثانياً، يهدف تقييم الوظائف إلى الحصول على وقائع موضوعية بأقصى حد ممكن. بالتالي، يجب تفادي الأسئلة المرتبطة بتصوّرات المجيبين بما أنها تتفاوت بقدر كبير للمهمة نفسها. فالسؤال التالي:

أعتبر عملك رتيباً؟

يجب أن يُستبدل بما يلي:

هل عليك التركيز على مهام متكررة؟
كم من الوقت تدوم هذه المهام؟ (اقترح سلم قياس)

بالتالي، يقدم المجيب وقائع موضوعية بدلاً من إعطاء رأيه حول رتبة المهمة والذي قد يختلف بين شخص وآخر.

لا يجب أن تضم الأسئلة عدة مكونات لأن ذلك يصعب تفسير الأجوبة. على سبيل المثال، إذا طُرح السؤال الآتي:

هل أنت مسؤول عن التالي: شرح نتيجة المشاريع، وتدريب مستخدمين آخرين، وتنسيق فريق عمل؟

الجواب بالإيجاب لا يشير إلى أي واحدة من هذه المسؤوليات يتحمل الشخص. من الأفضل طرح أسئلة حول كل عنصر من هذه العناصر على حدة من أجل التفريق بين الوظائف التي تشمل أحد هذه المتطلبات فقط وتلك التي تشمل متطلبين أو ثلاثة.

وأخيراً، ينبغي صياغة الأسئلة للحصول على معلومات دقيقة. بالتالي، لا بد من تفادي الأسئلة غير الواضحة. على سبيل المثال، السؤال التالي:

هل تتطلب مهامك جهداً جسدياً؟

يجب أن يُستبدل بما يلي:

هل عليك تحريك معدات أو ملفات خلال أداء مهامك؟

حدّد الوزن (اقترح سلم قياس)

حدد مدى التكرار (اقترح سلم قياس)

هكذا، يتمكن المقيمون من تقييم مستوى الجهود المطلوبة بشكل أفضل ومقارنة الوظائف بدقة.

اختيار المصطلحات

إن المصطلحات المستعملة في صياغة الأسئلة يجب أن تكون بسيطة ومصممة للمنشأة ويسهل على المجيبين فهمها. وينبغي تفادي الصياغة والمصطلحات الفنية المعقدة بأكثر قدر ممكن إلا إذا كانت جزءاً من المصطلحات الاعتيادية في هذا السياق.

أما الجانب الآخر الذي يمكن أن يؤثر على التقييم هو استعمال مصطلحات تقلل من قيمة الوظيفة، على غرار:

• روتينية • عادية • بسيطة • عامة • فقط

بالتالي، يجب تفادي المصطلحات التي تقلل من شأن متطلبات الوظيفة. وأخيراً، ينبغي استعمال أفعال في صيغة المعلوم لوصف المهام (الجزء الثاني من الاستبيان).

الجدول ٧-٥ أمثلة عن أفعال في صيغة المعلوم

يرسل	ينشئ	ينظم	يصفّي	يختار
يكَيّف	يفتّش	يشارك	يسجل	يرعى
يوضّح	يتساءل	يخطط	يعيد	يختبر
يظهر	يطبق	يربط	القراءة	يحيل
يميّز	يحفّز	يوصي	يمثّل	ينقل
يحافظ	يطبّع	يجمع	يراجع	

من جهة أخرى، يجب تفادي صيغة المجهول لأنها قد تؤدي إلى تقليل أهمية مساهمة الوظيفة. على سبيل المثال:

- التأكد من إرسال
- التفكير بتكييف
- العمل على صيانة
- تذكر إنشاء، الخ

الاختبار المسبق

قبل توزيع الاستبيان، لا بد من اختباره مع بعض المجيبين في الوظائف الرئيسية التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل. ويجب أن تمثل هذه الوظائف المنشأة بأكملها، وعلامة لمقارنة الوظائف ببعضها إلى حد ما؛ كما يمكن للمسؤولين عن هذه الخطوة إكمال الاستبيان. تساعد هذه الخطوة في اختبار الحياد إزاء النوع الاجتماعي: على سبيل المثال، في حال لوحظ بأن الأسئلة التي تم اختيارها تميل إلى منح درجات عالية للوظائف التي يهيمن عليها الرجل مقارنة مع تلك التي تهيمن عليها المرأة، يجب إعادة النظر في الاستبيان.

قد يُظهر الاختبار المسبق بأنه قد تم نسيان بعض متطلبات الوظائف.

وأخيراً، تساعد هذه العملية في التأكد من أن الاستبيان دقيق، وتُظهر على الأخص بأن الأسئلة مفهومة وبوضوح من قبل المجيبين وأن الأجوبة ليست غامضة. وما أن يتم تحليل أسئلة الاختبار المسبق، يمكن استكمال الاستبيان بشكله النهائي.

المقابلات

لا يوصى باستعمال المقابلات بشكل حصري لعدة أسباب. فهي تتطلب وقتاً طويلاً وهذا يؤدي إلى التخفيف من عدد الأشخاص الذين يشاركون في المقابلات. فضلاً عن ذلك، إذا لم يتم تدريب الشخص الذي يجري هذه المقابلة بشكل جيد، سوف يؤثر على الأرجح على الأجوبة وقد يؤدي ذلك إلى بعض الانحياز على أساس النوع الاجتماعي. وأخيراً، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقابلات، قد لا تكون تفاصيل المعلومات التي يتم جمعها موحدة.

مع ذلك، يمكن استعمال المقابلات كوسيلة إضافية لجمع المعلومات، وعلى الأخص لتوضيح بعض المعلومات في الاستبيانات أو لإكمال النقص في المعلومات. ويجب على الشخص الذي يجري المقابلة أن يراجع المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان ويضع لائحة بالجوانب التي ينبغي توضيحها. ويجب عليه التخطيط للمقابلة وإعداد الأسئلة مسبقاً.

المراقبة

يمكن استعمال عملية المراقبة لأماكن العمل من أجل إكمال المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وعلى الأخص في الحالات حيث يصعب شرح المتطلب الوظيفي خطياً أو شفهيًا. ويجب على المحلل أن يكون لديه فكرة واضحة عما يسعى إلى تحديده من خلال عملية المراقبة.

توصيف المهام

إن توصيفات المهام المستعملة في المنشأة قبل عملية تقييم الوظائف غير ملائمة في العادة كمصدر للمعلومات حول مضمون الوظائف لأغراض الإنصاف في الأجر. ويعود ذلك لعدة أسباب:

← لا تتضمن هذه التوصيفات بيانات تناسب العوامل التي يتم تقييمها في أساليب التقييم، وعلى الأخص الجهد وظروف العمل.

← هي في الغالب توصيفات قديمة تعود إلى وقت استقدام هؤلاء العاملين في الوظيفة الموصوفة. ليست هذه التوصيفات موحدة لكل الوظائف.

مع ذلك، ما أن يتم جمع البيانات وتحليلها، يمكن وضع توصيفات وظيفية جديدة مفيدة وحديثة وفق الجزء الثاني من الاستبيان كما سبق ذكره.

إدارة الاستبيان

عندما يتم إدارة الاستبيان، لا بد من احترام المتطلبات نفسها التي تم اعتمادها عند تطويره: يجب ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي وينبغي أن يكون الاستبيان دقيقاً، أي أنه يجب أن تكون البيانات التي يتم جمعها دقيقة وكاملة وحديثة.

■ إن العاملين في الوظائف التي سوف يتم تقييمها هم مصادر المعلومات الأكثر وثوقاً بما أنهم يقومون بكافة المهام يومياً وبالتالي يرجح أن يقدموا معلومات دقيقة وكاملة وحديثة.

■ لا يمكن اعتبار المشرفين مصدراً رئيسياً للمعلومات، لكنهم مصدر إضافي مهم. ويجب أن تُطرح عليهم الأسئلة لإكمال الاستبيانات مع المستخدمين والتعليق عليها في حال الضرورة. وإذا كانت أجوبة المستخدمين مختلفة عن أجوبة المشرفين، ينبغي أن يقرر أعضاء اللجنة أي أجوبة سوف يعتمدون.

يجب جمع المعلومات حول الوظائف التي سيتم تقييمها إلى الحد الممكن من كافة المستخدمين الذين يقومون بهذه الوظائف بدلاً من عينة بسيطة منهم. فكلما كان المجيبون يمثلون المستخدمين كانت النتائج موثوقة فيها. أما في ما يتعلق بالاستبيان المقنن، لا يؤدي توزيع هذا الاستبيان إلى كل المستخدمين إلى زيادة التكاليف، بينما في ما يتعلق بالاستبيانات ذات النهاية المفتوحة وعلى الأخص المقابلات، ولأغراض الجدوى، يصبح من الضروري طرح الأسئلة على عينة من المستخدمين فقط.

لا بد من عقد جلسات لتقديم المعلومات حول الاستبيان مع المستخدمين. ينبغي أن يحصل المستخدمون على معلومات دقيقة حول ما يلي:

← أهداف الاستبيان

← الإجراءات المتبعة للإجابة عن الأسئلة

← المواضيع التي يغطيها الاستبيان

على الرغم من أنه يمكن القيام بهذه العملية كتابةً، من الأفضل عقد جلسات جماعية لتقديم المعلومات شفهيًا حتى يتمكن المستخدمون من طرح الأسئلة أو تقديم التعليقات. بالمقابل ولتسريع هذا الإجراء والحصول على أعلى معدل من الإجابات، يمكن إكمال الاستبيانات خلال جلسات المجموعات.

إن مشاركة كافة المستخدمين تساهم في تعزيز ثقتهم بعملية التقييم وموثوقية النتائج، مما يشكل ميزة مهمة للغاية على المديين المتوسط والطويل. ويسمح ذلك بالمقابل في تفادي، أو على الأقل التخفيف من، المطالبة بإعادة النظر بالنتائج وفي الحفاظ على بيئة عمل متناغمة.



- ☐ هل يعتبر أسلوب جمع البيانات موحداً لكل الوظائف؟
- ☐ هل تم إجراء اختبار مسبق؟
- ☐ هل تنطبق الأمثلة المستعملة لتوضيح الأسئلة على الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟
- ☐ هل أخذت العناصر التي يتم التفاوضي عنها غالباً في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة في الاعتبار؟
- ☐ هل يسهل فهم المصطلحات المستعملة في الأسئلة من قبل كل الموظفين؟
- ☐ هل تتعلق كل الأسئلة بالوظائف بدلاً من حاملها؟
- ☐ هل الأسئلة واضحة ومحددة؟
- ☐ هل بذلت الجهود لتفادي ضمّ عدة عناصر في سؤال واحد؟
- ☐ هل حصل المستخدمون على المعلومات الضرورية حول كيفية إكمال الاستبيان؟
- ☐ هل يتم ضمان سرية الأجوبة؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مرضٍ، يجب تغيير القرار.



الفصل السادس - المحتويات

٥٤	الأهداف والتسلسل
٥٤	وضع سجل التعريف لكل وظيفة
٥٥	وضع توصيفات المهام
٥٦	النبذات الوظيفية
٥٨	مراجعة التقييمات
٦١	المنافع
٦١	لائحة تحقق

تحليل نتائج الاستبيان

الفصل السادس

الأهداف

إن غاية تحليل نتائج الاستبيان هي لتحديد ما يلي لكل وظيفة:

- سجل التعريف
- توصيف المهام
- نبذة تشير إلى المستوى المحدد لهذه الوظيفة لكل عامل فرعي مستخدم في التقييم.

يعتبر هذا العنصر الثالث الأهم لأنه ما أن يتم وضع النبذة الوظيفية حتى يمكن تحويل مستوى كل واحد من العوامل الفرعية إلى نقاط عبر استعمال جدول الأوزان (الفصل السابع). وبذلك، يمثل العدد الإجمالي لنقاط هذه الوظيفة قيمة هذه الوظيفة. هناك خطورة بأن تتأثر هذه الخطوة الحاسمة بوجهة نظر المقيمين الشخصية، مما يستوجب اقتراح العملية التالية.

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

وضع سجل التعريف لكل وظيفة

تحديد توصيفات المهام

وضع النبذة الوظيفية

ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي

ضمان الترابط

وضع سجل التعريف لكل وظيفة

إن المهمة الأولى التي يجب إكمالها هي إدخال البيانات وتحليلها، وهو أمر يمكن إدراجه في برنامج الكمبيوتر بسرعة نسبياً في ما يتعلق بالاستبيان ذو النهاية المغلقة. من جهة أخرى، يتطلب الاستبيان شبه المفتوح الذي يتضمن عدداً محدوداً من الأسئلة ذات النهاية المفتوحة والتي يكون لديها إطار واضح في أغلب الأوقات وقتاً أطول نوعاً ما.

عندما يتم جمع كل الأجوبة التي يقدمها المستخدمون في الوظيفة نفسها، يجب على أعضاء اللجنة أن يقارنوها ويلخصوها من أجل وضع سجل التعريف لكل وظيفة: يتضمن هذا السجل بيانات واقعية تُستعمل لتعريف الوظيفة التي يتم تقييمها.

الجدول ١-٦ سجل التعريف

المسمى الوظيفي	القسم أو الخدمة
مكان العمل	
اسم المشرف	المسمى الوظيفي للمشرف

لتفادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي، لا يجب الربط بين المسميات الوظيفية وأي نوع اجتماعي. ويوصي الخبراء عادةً **بأن لا يتم الإشارة إلى راتب الوظيفة في السجل**؛ ويقترح بعضهم حتى استبدال المسمى الوظيفي برمز لتفادي التأثير على المقيمين. أما الرتبة الهرمية فهي بعد آخر يوصى بتركه جانباً بما أنه قد يؤثر أيضاً على المقيمين.



وضع توصيفات المهام

يتم توصيف المهام الوظيفية وفقاً للأجوبة التي تم جمعها من قبل العاملين في هذه الوظيفة. وبعد دراسة الأجوبة التي تم جمعها عن وظيفة معينة، يجب الاحتفاظ بالعناصر الحاسمة من أجل تطوير توصيف موحد. ويجب وضع هذه التوصيفات بشكل منهجي وضمّ الواجبات والمسؤوليات الرئيسية والمؤهلات المطلوبة وظروف العمل في هذه الوظيفة.



الجدول ٦-٢ توصيف المهام

ملخص الوظيفة

المهام والمسؤوليات الرئيسية
وضع لائحة، وفق الأهمية، بالمسؤوليات الرئيسية للوظيفة وتحديد المضمون والوسائل المستعملة وغاية كل منها.

الإشراف / الإدارة
نوع الإشراف أو الإدارة في كل وظيفة

نتائج الأخطاء
الإشارة إلى ما إذا كان العمل خاضعاً للتحقق ومن قبل من
الإشارة إلى أثر الأخطاء

الاتصالات
أسباب الاتصالات ومستواها

المعرفة / الخبرة المطلوبة
المتطلبات المرتبطة بالتعليم والتدريب المتخصص والمهارات
نوع خبرة العمل المطلوبة

المعدات المستعملة
الأدوات والمعدات الرئيسية المستعملة والنسبة المئوية من وقت العمل التي تُستعمل خلاله

ظروف العمل
مكان العمل ونوع مساحة العمل والبيئة والأخطار المحتملة

لا بد من احترام الشروط الآتية لتفادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي:

■ ينبغي أن تكون درجة التفصيل والدقة بين الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل هي نفسها. في العادة، يُلاحظ في أماكن العمل بأن التوصيفات الوظيفية للوظائف التي تهيمن عليها المرأة تكون موجزة وتتضمن ٣ أو ٤ عناصر بينما تكون التوصيفات الوظيفية للوظائف التي يهيمن عليها الرجل مفصلة وتضم ٦ إلى ٨ عناصر. ويعتبر بعض المؤلفين بأن كل التوصيفات الوظيفية يجب أن تتضمن ٦ مهام كحد أدنى و ١٠ كحد أقصى.

■ يجب استعمال الأفعال في صيغة المعلوم بدلاً من صيغة المجهول المستعملة عادةً لوصف المهام التي تُنفذ في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

■ ينبغي أيضاً اعتماد استمارة موحدة لنوعي الوظائف من أجل احترام هذين الشرطين وضمان ترابط التوصيفات.

النبذات الوظيفية

يتم بلورة النبذات الوظيفية وفق الأجوبة في الجزء الثالث من الاستبيان، كما يتم تغطية كل العوامل الفرعية التي اختيرت في الأسلوب المعتمد. تعمل اللجنة بشكل رئيسي على تحديد مستوى كل عامل فرعي لكل وظيفة والتحقق من صحته. ويجب أن تحترم هذه العملية شرط الحياد إزاء النوع الاجتماعي وأن تكون دقيقة.



الجدول ٣-٦ النبذة الوظيفية

العوامل الفرعية	تحديد متطلبات الوظيفة	مستوى العامل الفرعي	التبرير
المعرفة			
الخبرة/التدريب			
التعقيد			
الجهد الجسدي			
الجهد العقلي			
التواصل			
نتائج الأخطاء			
الموارد البشرية			
البيئة المادية			
المخاطر			

الانحياز على أساس النوع الاجتماعي في النتائج

مصادر الانحياز على أساس النوع الاجتماعي

يمكن أن تؤثر الأفكار حول مختلف الوظائف بسهولة على قرارات المقيمين الذين يجب أن يولوا انتباههم للتأثيرات الآتية:

■ **«تأثير الهالة»** يكون ظاهراً عندما تحصل الوظيفة على مستوى مرتفع في عامل فرعي يُعتبر مرموقاً، على غرار الشهادة المطلوبة، مما يدعو للاستنتاج أن الوظيفة يجب أن تحصل على درجة أعلى في العوامل الأخرى أيضاً. بالمقابل، هناك «تأثير الهالة المعكوس» الذي يؤدي إلى انخفاض المستويات الممنوحة للوظائف ذات المتطلبات المتدنية، لجهة الشهادة مثلاً.

■ يمكن أن يشكل **«تأثير الرتبة الهرمية»** مصدراً للانحياز على أساس النوع الاجتماعي بما أن رتبة وظائف المرأة تكون متوسطة أو منخفضة في أغلب الأوقات. ويمكن أن يربط المقيمون بين الرتبة المرتفعة والمستويات المرتفعة لمختلف العوامل، وهو ليس بالأمر الدقيق بالضرورة. ويمكن أن يحصل العكس أيضاً في وظائف المبتدئين.

■ قد يكون «تأثير الراتب» مشابهاً، أي أنه يفترض أن تشمل الوظيفة المهنية ذات الراتب المرتفع متطلبات صعبة مرتبطة بالعديد من العوامل الفرعية، ولكن الواقع قد يكون مختلفاً.

■ يرتبط «تأثير التوفر» بالجوانب الظاهرة في مهنة معينة: على سبيل المثال، إن الجانب الأكثر ظهوراً للعيان والأكثر شيوعاً في وظيفة السكرتيرة هو معالجة النصوص، وهو جانب قد يغطي على متطلبات المهام الأخرى، على غرار حفظ الملفات أو كتابة النصوص أو مراجعتها. علاوة على ذلك، من الممكن ألا يولي المقيّمون انتباههم للعوامل غير المعروفة فتُمنح بالتالي مستويات منخفضة.

■ يرتبط «الانحياز العاطفي» بالوظائف الممتلئة في اللجنة والتي قد يُنظر إليها بنوع من التساهل مما قد يؤثر على موضوعية المقيّمين.

الممارسات الجيدة لتفادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي

يجب تحديد المستويات لعامل فرعي تلو الآخر لكل الوظائف، أي أنه يجب إجراء التقييم لكل عامل فرعي على حدة بدلاً من كل وظيفة على حدة. بالتالي، يجب أن يُحدد لكل الوظائف مستوى العامل الفرعي الخاص بالتركيز، ومن ثم مستوى العامل الفرعي الخاص بسرية المعلومات، ويتم إجراء العملية نفسها للعامل الفرعي الخاص بالبيئة النفسية، وهكذا دواليك. يتمتع هذا الأسلوب بعدة ميزات كما يلي.

■ إذا تم تقييم كل وظيفة على حدة، ستتأثر مقارنة المقارنة التي تُعتبر أساس هذه العملية بشكل سلبي.

■ يضمن التقييم على أساس كل عامل على حدة تطبيق عملية موحدة في كل الوظائف.

■ لن يتأثر أعضاء اللجنة برأيهم حول الوظيفة ككل، وبالتالي يمكن تفادي «تأثير الهالة».

التقييم وفق ترتيب متغير وعشوائي. لا يجب أن يركز الترتيب المتبع في تقييم الوظائف على مجموعة مهنية أو فئة وظيفية معينة من أجل تفادي تأثير الأحكام المسبقة المبنية على النوع الاجتماعي. بدلاً من ذلك، يجب أن يكون هذا الترتيب عشوائياً كما يبين المثال التالي:

في العامل الفرعي الخاص بالمعرفة، يتم تقييم الوظائف وفق الترتيب التالي: الوظيفة أ، الوظيفة ج، هـ، و، ب، د.

في العامل الفرعي الخاص بالجهد العقلي، الترتيب هو التالي: و، د، أ، هـ، ج، ب.

في العامل الفرعي الخاص بالتعقيد، الترتيب هو التالي: هـ، ب، و، د، ج، أ.

ستجعل هذه الممارسة من الصعب على المقيّمين تذكر المستويات المحددة لكل وظيفة في الخطوة السابقة.

المشاكل التي يواجهها التقييم

في ما يلي أمثلة عن بعض المشاكل التي قد تنشأ خلال عملية التقييم، إلى جانب الحلول المقترحة.

المشكلة ١

قد يبدو توصيف متطلبات الوظيفة غامضاً أو مبهماً وقد يصعب على أعضاء اللجنة تقييمه. يحصل ذلك أحياناً عندما تكون الوظائف غير مألوفة بالنسبة لأعضاء اللجنة.

الحل

يوصى بطلب التوضيحات من العاملين في الوظيفة والمشرفين عليهم؛ في مثل هذه الحالات، يمكن أن تكون المقابلات مفيدة.

المشكلة ٢

المعلومات التي تم جمعها حول الوظيفة غير كاملة.

الحل

يجب الاجتماع مع عدد من العاملين في الوظيفة والمشرفين عليهم من أجل إكمال المعلومات. على غرار الحالة السابقة، من المهم تفادي الحل المبني على انطباعات أعضاء اللجنة أو على فرضيات لم يتم اختبارها مسبقاً.

المشكلة ٣

على الرغم من النقاشات المعمّقة، لم يتمكن أعضاء اللجنة من الاتفاق على مستوى معيّن.

الحل

في هذه الحالة، يجب ترك الوظيفة التي تسبب المشاكل جانباً والعودة إليها لاحقاً بعد أن يتم تقييم وظائف مماثلة.

المشكلة ٤

يميل بعض أعضاء اللجنة إلى تحديد مستوى متوسط بغض النظر عن الوظيفة أو العامل الذي يتم النظر فيه. يُعود ذلك إلى كونهم غير متأكدين من حكمهم على الموضوع أو إلى كونهم لم يفهموا بوضوح غاية التمرين.

الحل

في هذه الحالة، من المفيد التذكير بالإجراء المتّبع وبغاية التمرين.

مراجعة التقييمات

ما أن يتم تقييم كافة الوظائف، من المهم مراجعتها لضمان حيادها إزاء النوع الاجتماعي وترابط النتائج.

ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي

يعني ذلك التأكد من توزيع المستويات بالتساوي على الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل. على سبيل المثال، إذا لوحظ بأن مستويات الوظائف التي تهيمن عليها المرأة تميل إلى أن تكون متوسطة أو منخفضة لأغلب العوامل الفرعية بينما العكس ينطبق على الوظائف التي يهيمن عليها الرجل، يعني ذلك بأن هذا الإجراء قد يكون تمييزياً. وتحديداً، يمكن تطبيق الاختبار التالي (تم توضيح النتائج بشكل مبسط في الجدول ٦-٤).

يمكن أخذ المستوى المحدد لكل عامل فرعي لكل وظيفة قيد التقييم في الاعتبار. على سبيل المثال، في العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية، تم تحديد المستوى ٣ لوظيفة كبير العمال، والمستوى ٤ لوظيفة المبرمج-المحلل، وهكذا دواليك.

لمعرفة ما إذا كان هناك انحياز إزاء النوع الاجتماعي أم لا، يمكن حساب متوسط المستويات المحددة لكل عامل فرعي في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل وتلك التي تهيمن عليها المرأة على التوالي. على سبيل المثال، في العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية، تم تحديد المستويات التالية للوظائف التي يهيمن عليها الرجل على التوالي:

$$٣ + ٤ + ٢ + ١، و متوسطها ٤/١٠ = ٢,٥$$

وفي العامل الفرعي نفسه، مُنحت الوظائف التي تهيمن عليها المرأة المستويات التالية:

$$٤ + ٤ + ٣ + ٥ = ١٦/٤ = ٤,٠$$

إن متوسط درجة الوظائف التي تهيمن عليها المرأة أعلى بنقطة ونصف من متوسط درجة الوظائف التي يهيمن عليها الرجل. بالتالي، يُستنتج بأن العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية أنثوي في هذه المنظمة وفي الوظائف التي تم تقييمها فيها.

بعد أن يتم حساب كل متوسط الدرجات، يُلاحظ بأن العوامل الفرعية الخاصة بالجهد الجسدي وظروف العمل تتمتع بمتوسط درجة أعلى للوظائف التي يهيمن عليها الرجل من تلك التي تهيمن عليها المرأة. يعني ذلك بأنه في هذا المثال بالتحديد، تُعتبر هذه العوامل الفرعية ذكورية^{١٧}. والعكس صحيح للعوامل الفرعية الخاصة بالمعرفة الوظيفية والتواصل والمسؤولية عن الأشخاص، وهي تُعتبر عوامل فرعية أنثوية في هذا المثال. في الواقع، يجب أن يكون هناك فرق بنقطة واحدة على الأقل بين متوسط الدرجات لتحديد هيمنة نوع اجتماعي على وظيفة ما. ويُلاحظ في الجدول الآتي بأن العامل الفرعي الخاص بالجهد العقلي يتسم بفرق أقل من ١، مما يدفعنا إلى اعتبار هذا العامل الفرعي محايداً إزاء النوع الاجتماعي.

الجدول ٦-٤ ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي عند تحديد المستويات

مستويات العوامل الفرعية لكل وظيفة						الوظائف تحت هيمنة النوع الاجتماعي
المعرفة الوظيفية	التواصل	الجهد العقلي	الجهد الجسدي	المسؤولية عن الأشخاص	ظروف العمل	
٣	٣	٣	٣	٣	٤	كبير العمال
٤	٣	٥	٢	١	٢	مبرمج - محلل
٢	١	٢	٤	١	٥	لحام معدني
١	١	٢	٤	١	٣	موظف مستودع
٢,٥	٢,٠	٣,٠	٣,٣	١,٥	٣,٥	متوسط مستويات الوظائف التي يهيمن عليها الرجال
٤	٣	٣	٢	١	٢	محاسب
٤	٣	٣	٢	١	٢	فتى متخصص في تصميمات الكمبيوتر
٣	٣	٣	٢	٣	٣	مشرف على خدمات الزبائن
٥	٥	٥	١	٥	٣	مديرة الموارد البشرية (امرأة)
٤	٣,٥	٣,٨	١,٥	٢,٥	٢,٥	متوسط مستويات الوظائف التي تهيمن عليها المرأة
أنثوية	أنثوية	محايدة	ذكورية	أنثوية	ذكورية	هيمنة النوع الاجتماعي للعامل الفرعي

نلاحظ بالتالي أنه من أصل ستة عوامل فرعية، اثنان منهما ذكوريان وثلاثة منها أنثوية وواحد محايد إزاء النوع الاجتماعي، مما يعني أن توزيع المستويات متوازن فعلياً وأنه لم يكن هناك انحياز على أساس النوع الاجتماعي عند تحديدها. من جهة أخرى، في حال كان هناك أربعة عوامل فرعية ذكورية وواحد أنثوي وواحد محايد إزاء النوع الاجتماعي، أو خمسة ذكورية وواحد أنثوي من أصل ستة عوامل فرعية، يكون من الضروري معرفة أسباب هذه النتيجة وتصحيحها إذا اقتضى الأمر. في الختام، يسمح هذا الاختبار بتحديد ما إذا كان هناك خلل في التوازن عند توزيع المستويات وفي هذه الحالة، يجب تحديد أسباب هذا الخلل وتصحيحها.^{١٧}

الترابط^{١٨}

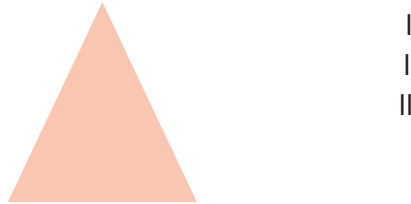
لا بد من دراسة كيفية توزيع المستويات المحددة لكل عامل فرعي ومعرفة ما إذا كانت تتركز حول مستوى واحد على الأخص. في ما يلي نجد الحالات التي يجب إعادة النظر فيها في رسم بياني. سنفترض بأن المستويات المحددة للعامل الفرعي تتراوح بين واحد وخمسة.

(١٧) لتبسيط الأمور، طُبق هذا التمرين على عينة من الوظائف لبعض العوامل فقط. في الواقع، يجب أن يطبق على كل العوامل الفرعية وكل الوظائف قيد التقييم.
(١٨) منقول عن اللجنة الكندية لحقوق الإنسان.

الحالة ١ : توزيع المستويات يأخذ شكل ماسة، أي أن أغلب الوظائف الممثلة بخطوط عمودية مُنحت المستوى ٣ لهذا العامل الفرعي بينما مُنح عدد أقل من الوظائف مستوى أعلى أو أدنى.



الحالة ٢ : توزيع المستويات يأخذ شكل مثلث، أي أن أغلب الوظائف مُنحت المستوى ١ لهذا العامل الفرعي بينما مُنح عدد قليل من الوظائف مستويات أعلى.



الحالة ٣ : توزيع المستويات يأخذ شكل مثلث معكوس، أي أن أغلب الوظائف مُنحت المستوى ٥ لهذا العامل الفرعي بينما مُنح عدد قليل من الوظائف مستويات أدنى.



في حال كانت أغلبية الوظائف على مستوى واحد فقط لعامل فرعي معين، يعني ذلك بأنه ليس هناك تقريباً أي فرق بينها على هذا الصعيد. في هذه الحالة، على اللجنة أن تقرر ما إذا كان المبدأ وراء كل نوع من هذه التوزيعات مقبولاً. بالتالي، ينبغي عليها أن تنظر في تفسيرها لذلك العامل الفرعي، وإعادة النظر بالتبريرات المسجلة، وإذا اقتضى الأمر، الاجتماع مع المستشارين الفنيين أو العاملين في تلك الوظيفة أو المشرفين عليهم.

عند اكتمال عملية مراجعة المقاييس، يكون من الممكن الانتقال إلى الخطوة التالية حيث سيتم استعمال النبذة الوظيفية لتحديد النقاط وفق جدول الأوزان.

المنافع

كما سبق وذكرنا، يقدم تحليل الوظائف عدداً من المنافع لأصحاب العمل، وعلى الأخص لجهة المستخدمين، أي توظيف العاملين واختيارهم وترقيتهم. في الواقع، فإنه يسمح لأصحاب العمل باكتساب معرفة أفضل حول المتطلبات الفعلية للوظائف وبالتالي، التوفيق بين صفات مقدمي الطلبات ومتطلبات الوظائف الشاغرة بشكل أفضل من خلال الإستخدام الداخلي أو الخارجي. وذلك يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمالة نتيجة خيارات التوظيف غير الملائمة والتكاليف المرتفعة المرتبطة بذلك.

❑ هل كتب أعضاء اللجنة تبريراً لكل القرارات المرتبطة بالتقييم؟

❑ هل اتفق أعضاء اللجنة على الإجراء الذي يجب اتباعه في حال بروز أي مشكلة؟

❑ هل تم إزالة كل المعلومات التي قد تؤدي إلى أو تحافظ على الأحكام المسبقة حول بعض الوظائف قيد التقييم؟

❑ هل تتبع توصيفات المهام الشكل الموحد نفسه للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

❑ هل تتضمن توصيفات المهام درجة التفصيل نفسها للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

❑ هل تستعمل توصيفات المهام العدد نفسه من الأفعال في صيغة المعلوم للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

❑ هل يتم إجراء تقييم الوظائف لكل عامل فرعي على حدة؟



❑ هل يتم تقييم الوظائف وفق ترتيب متغير وعشوائي لكل عامل فرعي؟

❑ هل بُذلت الجهود لتفادي تحديد مستويات متوسطة أو منخفضة للوظائف التي تهيمن عليها المرأة في أغلب العوامل الفرعية والعكس في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل؟

❑ هل تم تحديد هيمنة النوع الاجتماعي للعوامل الفرعية؟

❑ هل يتركز توزيع المستويات المحددة لأي عامل فرعي حول مستوى واحد؟ إذا كان الجواب «نعم»، هل يمكن تبرير هذه النتيجة؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مرضٍ، يجب تغيير القرار.



الفصل السابع - المحتويات

٦٣	الأهداف والتسلسل
٦٣	إسناد أوزان لعوامل التقييم
٦٨	توزيع النقاط وفق المستوى
٧٠	اسناد نقاط للوظائف وتحديد الوظائف ذات القيمة المتساوية
٧٢	المنافع
٧٢	لائحة تحقق

تحديد قيمة الوظائف

الفصل السابع

الأهداف

يجب إجراء عمليتين مهمتين الواحدة تلو الأخرى في هذه الخطوة: إنشاء جدول الأوزان وتحديد نقاط للوظائف. هذه هي المرحلة الأخيرة من التقييم وبعدها يمكن مقارنة تعويضات الوظائف ذات القيمة المتساوية.

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

تطوير جدول الأوزان

ضمان الترابط وغياب الانحياز التمييزي

توزيع النقاط وفقاً لمستويات العوامل الفرعية

حساب إجمالي النقاط لكل وظيفة يهيمن عليها نوع اجتماعي معين

تحديد فئات النقاط

جمع الوظائف على أساس الفئات

ضمان غياب الانحياز التمييزي

إسناد أوزان لعوامل التقييم

يشمل إسناد أوزان لعوامل التقييم تحديد أهميتها النسبية وتعيين القيمة العددية لكل عامل. ولهذه العملية أثر مهم للغاية على قيمة الوظائف. وحتى عند التزام الحيطة والحذر خلال الخطوات السابقة، يمكن أن تتضمن هذه المرحلة بعض التناقضات والانحياز مما يلغي كل الجهود السابقة.

بالتالي، يوصى بتطوير جدول الأوزان فقط بعد تحديد النبذات الوظيفية (الفصل السادس). بالفعل، إذا علم المسؤولون بإسناد الأوزان مسبقاً بأنه سيتم إسناد وزن مرتفع لمهارة أو مسؤولية معينة، قد يقررون إعطاءها مستوى مرتفعاً، وذلك للوظيفة التي يريدون تفضيلها.

تطوير جدول الأوزان

يشير جدول الأوزان إلى الأهمية النسبية لكل عامل وعامل فرعي في المنظمة. من المهم استعمال جدول الأوزان نفسه لكل الوظائف التي يغطيها برنامج الإنصاف في الأجر. بالفعل، لمقارنة الوظائف، يجب استعمال أداة القياس عينها. فضلاً عن ذلك، يُعتبر جدول الأوزان من أهم العوامل في أداة القياس في أسلوب للتقييم.

الجدول ٧-١ مثال عن جدول أوزان

العوامل	الوزن	عدد النقاط
المؤهلات	٣٢٪	٣٢٠
المعرفة الوظيفية	١٢٪	١٢٠
التواصل	١٠٪	١٠٠
المهارات الجسدية	١٠٪	١٠٠
الجهد	١٩٪	١٩٠
الجهد العاطفي	٥٪	٥٠
الجهد العقلي	٨٪	٨٠
الجهد الجسدي	٦٪	٦٠
المسؤولية	٣٩٪	٣٩٠
عن الأشخاص	١٢٪	١٢٠
عن المنتجات	١٢٪	١٢٠
المالية	١٥٪	١٥٠
ظروف العمل	١٠٪	١٠٠
البيئة المالية	٥٪	٥٠
البيئة النفسية	٥٪	٥٠
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٠ نقطة

يمكن أن يتفاوت عدد النقاط ولكن ما لم يكن هناك تنوع كبير في الوظائف، يوصى باستعمال إجمالي ألف نقطة. يجدر الإشارة إلى أن جدول الأوزان أعلاه هو لأغراض توضيحية فقط ولا يشكل نموذجاً موصى به. عموماً، يتفق أغلب الخبراء على نطاق النسب المئوية التالية باعتبارها توجيهات تقريبية حول تحديد الأهمية النسبية للعوامل:

٢٠٪ إلى ٣٥٪ للمؤهلات

٢٥٪ إلى ٤٠٪ للمسؤولية

١٥٪ إلى ٢٥٪ للجهد

٥٪ إلى ١٥٪ لظروف العمل

لتطوير جدول الأوزان، من الضروري بدايةً تصنيف العوامل ومنحها وزناً نسبياً وفق نسبة مئوية معيّنة كما توضح الخطوات أدناه.

الخطوة ١ : تصنيف العوامل الأربعة الرئيسية بحسب الأهمية^{١٩}

عوامل التصنيف

المؤهلات

المسؤولية

الجهد

ظروف العمل

الخطوة ٢ : تحديد النسبة المئوية لكل عامل

عوامل إسناد الأوزان

المؤهلات ٣٢٪

المسؤولية ٣٩٪

الجهد ١٩٪

ظروف العمل ١٠٪

الخطوة ٣ : تصنيف العوامل الفرعية وفق الأهمية

تصنيف العوامل الفرعية الخاصة بالمؤهلات

المؤهلات

المعرفة الوظيفية

التواصل

المهارات الجسدية

الخطوة ٤ : تحديد النسبة المئوية لكل عامل فرعي

إسناد أوزان للعوامل الفرعية الخاصة بالمؤهلات

المؤهلات ٣٢٪

المعرفة الوظيفية ١٢٪

التواصل ١٠٪

المهارات الجسدية ١٠٪

يسهل هذا الأسلوب عملية تطوير جدول الأوزان بكامله.

ترابط جدول الأوزان

بما أن الأوزان تؤثر مباشرة على الأجور، من المهم أن تكون على علاقة وثيقة بغايات المنظمة ونوع العمل الذي يميزها.

على سبيل المثال: في شركة تختص بتطوير برامج الكمبيوتر يمكن إسناد وزن مرتفع لمعيار المهارات التحليلية: في مركز حضانة، يُعتبر معيار المسؤولية عن الأشخاص في غاية الأهمية: في منشأة الأشغال العامة، تشكل المسؤولية عن المعدات أحد العوامل الرئيسية.

بالتالي، واحترام هذا الشرط، من الضروري تحديد نوع العمل الذي تقوم به المنشأة وغاياتها ذات الأولوية وقيمها بدقة وذلك وفق الوثائق المتوفرة. وبما أنه لكل شخص رأيه الخاص برسالة المنشأة، ولتفادي النقاشات المطولة وتعزيز الموضوعية بأكبر قدر ممكن، يجب جمع المعلومات المطلوبة من خلال الوثائق والمقابلات مع المستشارين الفنيين.

يمكن ضمان الترابط من خلال دراسة الوزن المحدد لكل عامل قيد التقييم على ضوء غايات المنشأة وقيمها. فلا يجب منح وزن منخفض لعامل ذي أهمية كبرى في المنشأة والعكس بالعكس.

على سبيل المثال: إذا أشارت منشأة تعمل في قطاع الخدمات في مهامها بأن نوعية الخدمات ذات أولوية قصوى ورغم ذلك تُسند وزناً نسبته 4٪ فقط للعامل الفرعي المرتبط بخدمة الزبائن، فقد يكون من الأفضل ربما تغيير هذا الوزن.

من المهم أن تكون عملية إسناد الأوزان مترابطة للكشف عن الانحياز التمييزي.

على سبيل المثال، إذا مُنح وزن مرتفع في منشأة ما للمسؤولية عن الموارد المادية (وظائف يهيمن عليها الرجل) على حساب المسؤولية عن الأشخاص (وظائف تهيمن عليها المرأة)، قد يبدو ذلك تمييزياً للوهلة الأولى. ولكن إذا اتضح أن المسؤولية عن الموارد المادية في المنشأة هي في غاية الأهمية لتحقيق أهدافها بينما المسؤولية عن الأشخاص ثانوية، عندها لا يكون هناك أي تمييز.

إن إدراك الطبيعة المهمة لهذا الرابط بين أهداف المنشأة والوزن يسلط الضوء على أهمية تفادي الأوزان المحددة مسبقاً.

القضاء على الانحياز على أساس النوع الاجتماعي في إسناد الأوزان

إن الأحكام النمطية نفسها التي تم تحديدها عند اختيار العوامل وتعريفها يمكن أن تؤثر على عملية تطوير جدول الأوزان. على سبيل المثال، قد يميل المسؤولون عن الأوزان إلى إسناد وزن مرتفع لبعض العوامل فقط لأنها تمثل وظائف رفيعة المستوى في الهرمية؛ في هذه الحالة، يمكن استنساخ التمييز الذي يسبب عدم المساواة في الأجور.

على سبيل المثال: لا يجب منح إدارة عدد كبير من المستخدمين (في الوظائف الذكورية عادةً) وزناً مرتفعاً فقط لأنه يتم الربط بين المعيار والوظائف الرفيعة المستوى. من جهة أخرى، لا ينبغي منح خطر الاعتداء أو الإساءة الشفهية وزناً منخفضاً فقط لأنها مرتبطة بوظائف الخدمات المنخفضة المستوى (في الوظائف الأنثوية عادةً).

بالتالي، لا يجب أن تؤثر الهيكلية الهرمية للمنشأة على عملية إسناد الأوزان للعوامل.

من الضروري التزام الحذر لجهة هيكلية الأجور. ويجب أن يتفادى أعضاء اللجنة الرجوع إلى الأجور الحالية لمختلف الوظائف.

قد تظهر حالة أخرى من الانحياز على أساس النوع الاجتماعي في حال كان هناك ميلٌ لمنح أوزان مبالغ فيها وبشكل غير متساوٍ لبعض العوامل الفرعية بحسب ارتباطها بوظائف تهيمن عليها المرأة أو وظائف يهيمن عليها الرجل.

ضمان غياب الانحياز التمييزي في جدول الأوزان

ما إن يتم تحديد مستوى معينٍ لمختلف الوظائف لكل عامل فرعي (أنظر الفصل الرابع)، يُلاحظ عموماً بأن الوظائف التي تهيمن عليها المرأة تحظى بمستوى مرتفع لبعض العوامل الفرعية بينما تحظى الوظائف التي يهيمن عليها الرجل بمستوى مرتفع لعوامل فرعية أخرى. بذلك، يمكن اعتبار العوامل السابقة كمعوامل فرعية أنثوية واللاحقة كمعوامل فرعية ذكورية. يمكن أيضاً إجراء اختبار بسيط يعمل على مقارنة الوزن المحدد للعوامل الفرعية وفقاً لنوعها الاجتماعي لكي لا يكون لجدول الأوزان أي أثر تمييزي.

يبيّن الجدولان الآتيان كيفية إجراء مثل هذا الاختبار.

الجدول ٧-٢ مثال عن الانحياز التمييزي

العوامل الفرعية	هيمنة النوع الاجتماعي على العامل الفرعي	وزن العامل الفرعي (%)
المعرفة الوظيفية	أنثوية	١٠
التواصل	أنثوية	٧
المهارات الجسدية	ذكورية	١٢
الجهد العاطفي	أنثوية	٥
الجهد العقلي	محايدة	٨
الجهد الجسدي	ذكورية	١٠
المسؤولية عن الأشخاص	أنثوية	٨
المسؤولية عن المنتجات	ذكورية	١٥
المسؤولية المالية	ذكورية	١٥
ظروف العمل	ذكورية	١٠
الإجمالي		١٠٠

يُظهر الجدول أعلاه بأن هناك أربعة عوامل فرعية أنثوية وخمسة ذكورية. وتبيّن عملية الحساب الآتية خلافاً في الأوزان:

إن إجمالي الأوزان للعوامل الفرعية الذكورية الخمسة هو: $12 + 10 + 15 + 15 + 10 = 62\%$ مما يعني معدلاً وسطياً يبلغ $12,4\%$ لكل عامل فرعي ذكوري.

إن إجمالي الأوزان للعوامل الفرعية الأنثوية الأربعة هو: $10\% + 5\% + 7\% + 8\% = 30\%$ مما يعني معدلاً وسطياً يبلغ ٧,٥٪ لكل عامل فرعي أنثوي.

هذا يعني بأن الفجوة بين الأوزان المحددة للعوامل الفرعية الذكورية والأنثوية كبيرة جداً. لكن ذلك لا يعني بأنها تمييزية بل بأنه يجب إعادة النظر في جدول الأوزان وتبريره على ضوء رسالة المنشأة ونوع العمل المنفذ فيها.

في هذا المثال الوهمي، أعاد المسؤولون عن هذه الخطوة النظر في تحليلهم الأولي ووجدوا بأن بعض العوامل الفرعية الأنثوية مُنحت وزناً منخفضاً جداً مقارنة مع بعض العوامل الفرعية الذكورية. على سبيل المثال، وعلى ضوء رسالة المنشأة، اعتُبرت المعرفة الوظيفية أهم المؤهلات (وبالتالي يجب منحها أعلى وزن أي ١٢٪) بينما كانت قيمة العاملين الفرعيين الآخرين المتعلقين بالمؤهلات متساوية ويجب منحهما الوزن نفسه أي ١٠٪. إن إعادة النظر في أنواع الوظائف ومساهمتها في رسالة المنشأة دفعت بأعضاء اللجنة إلى رفع الوزن المسند إلى المسؤولية عن الأشخاص وخفض الوزن المسند للجهد الجسدي. وبعد القيام بهذا التمرين الدقيق، تم اعتماد جدول أوزان جديد كما يوضح الجدول ٣-٧.

الجدول ٣-٧ مثال عن الأوزان غير التمييزية

العوامل الفرعية	هيمنة النوع الاجتماعي على العامل الفرعي	وزن العامل الفرعي (%)
المعرفة الوظيفية	أنثوية	١٢
التواصل	أنثوية	١٠
المهارات الجسدية	ذكورية	١٠
الجهد العاطفي	أنثوية	٥
الجهد العقلي	محايدة	٨
الجهد الجسدي	ذكورية	٦
المسؤولية عن الأشخاص	أنثوية	١٢
المسؤولية عن المنتجات	ذكورية	١٢
المسؤولية المالية	ذكورية	١٥
ظروف العمل	ذكورية	١٠
الإجمالي		١٠٠

تُظهر البيانات في الجدول ٣-٧ بأن الوزن الجديد أكثر توازناً.

إن إجمالي أوزان العوامل الفرعية الذكورية الخمسة هو: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ مما يعني معدلاً وسطياً يبلغ ١٠,٦٪ لكل عامل فرعي ذكوري.

إن إجمالي أوزان العوامل الفرعية الأنثوية الأربعة هو: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ مما يعني معدلاً وسطياً يبلغ ٩,٧٥٪ لكل عامل فرعي أنثوي.

صحيح أن الفجوة بين المعدلين الوسطيين قد انخفضت لكنها لم تختفِ بالكامل. لقد قامت اللجنة بتكييف جدول الأوزان وفقاً لمعايير الترابط وعدم التمييز من أجل اختيار جدول أوزان يلائم المنشأة بشكل أفضل. ويوضح هذا المثال بأنه يتم إسناد الأوزان من خلال مبدأ التجربة والخطأ.

توزيع النقاط وفق المستوى

بعد تطوير الشبكة، يجب توزيع إجمالي عدد النقاط لكل عامل فرعي في ما بين مستوياته المختلفة. فلنفترض بأن العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية قد مُنح ١٤٠ نقطة كحد أقصى وبأن المستويات المحددة لهذا العامل الفرعي تتراوح بين ١ و ٥٠.

ما هو عدد النقاط التي يجب إضافتها في كل مرة عند الانتقال من مستوى إلى آخر؟

في هذا الإطار، يجب اتخاذ قراراتين:

■ ما هو نوع التدرج الذي يجب اختياره: عددي أم هندسي؟

تحافظ التدرجات العددية على الفجوة نفسها بين كل مستوى من المستويات وتتماشى بوضوح مع غاية الإنصاف في الأجر. بالمقابل، تميل التدرجات الهندسية إلى توسيع الفجوات بين المستويات مع ارتفاع المستوى على سلم القياس، مما يؤدي إلى تفاقم عدم المساواة بين وظائف المبتدئين (أي الوظائف التي تهيمن عليها المرأة في الغالب) والوظائف رفيعة المستوى (أي الوظائف التي يهيمن عليها الرجل عموماً) من دون مبرر. في الواقع، لا يوصى بهذه المقاربة لأغراض الإنصاف في الأجر.

■ ما هو عدد النقاط التي يجب تعيينها لأدنى مستوى؟

إذا لم تتضمن وظيفة معينة عاملاً فرعياً بين متطلباتها، لا يجب أن منح أي نقاط لهذا العامل الفرعي. تعتبر مثل هذه الحالات محدودة بما أنه يتم اختيار العوامل الفرعية والتعريف بحيث أن تمثل كافة الوظائف في المنشأة. عموماً، يُمنح المستوى الأول عدداً معيناً من النقاط. على سبيل المثال، في ما يتعلق بالعامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية الذي يشمل خمسة مستويات، يتم توزيع ١٢٠ نقطة وفقاً لتدرج عددي كما يلي:

الجدول ٧-٤ مثال عن التدرج العددي - العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية

المستوى	١	٢	٣	٤	٥
عدد النقاط	٢٤ نقطة	٤٨ نقطة	٧٢ نقطة	٩٦ نقطة	١٢٠ نقطة

في حال اعتُبر بأن المستوى الأول يتطابق مع غياب عامل فرعي معين أو حضوره بشكل ضعيف، يكون عدد النقاط المحدد له أقل. على سبيل المثال، العامل الفرعي الخاص بالجهد العاطفي: في حال لم تشمل بعض الوظائف هذا العامل الفرعي في متطلباتها، تكون الشبكة كما يلي:

المستوى	١	٢	٣	٤	٥
عدد النقاط	٥ نقطة	١٦,٢٥ نقطة	٢٧,٥ نقطة	٣٨,٧٥ نقطة	٥٠ نقطة

في هذا المثال، يتطابق المستوى ١ مع بعض الجهد العاطفي أو غياب مثل هذا الجهد، فُمنح ١٠٪ من إجمالي هذا العامل الفرعي وتم تقسيم بقية الإجمالي على أربعة مما نتج عنه تدرج عددي يبلغ ١١,٢٥. على الرغم من أن بعض الخبراء يفضلون منح عدد متساوٍ من النقاط لكل مستوى، يفضل البعض الآخر، كما هي الحال في هذا المثال، البدء بعدد نقاط أكثر انخفاضاً. وقد يمنح بعض الخبراء نقطة صفر للمستوى الأول في حال تطابق مع غياب العامل الفرعي، لكن وكما سبق ذكره، نادراً ما تكون هذه هي الحال. تجدر الإشارة هنا إلى أن كل خيار من هذه الخيارات سيؤثر بشكل مختلف على القيمة النسبية للوظائف.

تُطبّق هذه العملية على كل العوامل الفرعية التي يشملها أسلوب التقييم حتى يتم تحديد عدد نقاط كل مستوى وكل عامل فرعي. يشير الرقم بالخط العريض إلى أقصى عدد من النقاط المحددة لكل عامل فرعي والمتطابقة مع أعلى مستوى محدد لكل عامل فرعي. يجب أن يكون مجموع كل الأرقام بالخط العريض (أي أقصى عدد من النقاط لكل العوامل الفرعية) ١٠٠٠ نقطة.

الجدول ٧-٥ شبكة النقاط لكل العوامل الفرعية والمستويات

المؤهلات		الجهد			المسؤولية		ظروف العمل			
الوظيفة	المهارات	التواصل	العاطفي	العقلي	الجسدي	عن الأشخاص	عن المنتجات	المالية	المادية	النفسية
المستوى ١	٢٤	٢٠	٢٠	١٢,٥	١٦	١٥	٢٤	٢٤	١٦	١٢,٥
المستوى ٢	٤٨	٤٠	٤٠	٢٥	٣٢	٣٠	٤٨	٤٨	٣٢	٢٥
المستوى ٣	٧٢	٦٠	٦٠	٣٧,٥	٤٨	٤٥	٧٢	٧٢	٤٨	٣٧,٥
المستوى ٤	٩٦	٨٠	٨٠	٥٠	٦٤	٦٠	٩٦	٩٦	٦٤	٥٠
المستوى ٥	١٢٠	١٠٠	١٠٠	٨٠			١٢٠	١٢٠	١٥٠	

اسناد نقاط للوظائف وتحديد الوظائف ذات القيمة المتساوية

ما إن يتم إسناد الأوزان وعدد النقاط لكل عامل فرعي ومستوى، يصبح من الممكن معرفة قيمة كل وظيفة. وتتضمن هذه العملية خطوتين:

■ أولاً: يتم اسناد النقاط لكل عامل فرعي وفق النبذة الوظيفية (الفصل السادس)

■ ثانياً: يتم جمع الوظائف في فئات بحيث تُمنح جميع الوظائف نفس القيمة



حساب إجمالي النقاط المسندة لكل وظيفة

يعتمد إجمالي النقاط المحددة لكل وظيفة على النبذة الوظيفية وبالتحديد على المستوى المحدد لها لكل عامل فرعي. فلنفترض أن اللجنة حددت المستويات التالية لمختلف العوامل الفرعية التي تميز وظيفة السكرتير (ة) وفقاً لتحليل نتائج الاستبيان (الفصل ٦):

الجدول ٦-٧ ملخص النبذة الخاصة بوظيفة السكرتيرة

المستويات التي حددتها اللجنة	العوامل والعوامل الفرعية
	المؤهلات
المستوى ٢	المعرفة الوظيفية
المستوى ٢	المهارات الجسدية
المستوى ٢	التواصل
	الجهد
المستوى ١	الجهد العاطفي
المستوى ٢	الجهد العقلي
المستوى ٢	الجهد الجسدي
	المسؤولية
المستوى ١	عن الأشخاص
المستوى ٢	عن المنتجات
المستوى ١	المالية
	ظروف العمل
المستوى ٢	البيئة المادية
المستوى ٢	البيئة النفسية

وفق شبكة النقاط أعلاه (الجدول ٥-٧)، يمكن المقابلة بين المستويات والنقاط. بالتالي، تُمنح وظيفة السكرتير (ة) في المنظمة إجمالي ٣٤٢ نقطة.

الجدول ٧-٧ تحديد إجمالي النقاط المحددة لوظيفة السكرتير (ة)

ظروف العمل		المسؤولية		الجهد			المؤهلات			
النفسية	المادية	المالية	عن المنتجات	عن الأشخاص	الجسدي	العقلي	العاطفي	التواصل	المهارات	الوظيفية
١٢,٥	١٢,٥	١٦	٢٤	٢٤	١٥	١٦	١٢,٥	٢٠	٢٠	٢٤
٢٥	٢٥	٣٢	٤٨	٤٨	٣٠	٣٢	٢٥	٤٠	٤٠	٤٨
٣٧,٥	٣٧,٥	٤٨	٧٢	٧٢	٤٥	٤٨	٣٧,٥	٦٠	٦٠	٧٢
٥٠	٥٠	٦٤	٩٦	٩٦	٦٠	٦٤	٥٠	٨٠	٨٠	٩٦
		١٥٠	١٢٠	١٢٠		٨٠		١٠٠	١٠٠	١٢٠

تشير الأرقام المكتوبة بالخط المائل إلى النقاط المحددة لوظيفة السكرتير (ة).

يمكن تحديد قيمة الوظائف النسبية عبر اعتماد الطريقة نفسها لكل وظيفة.

ما إن يتم إكمال هذه الخطوة، يمكن تصنيف الوظائف وفق إجمالي عدد النقاط المسندة إليها، ويمكن تحديد الوظائف ذات القيمة المتساوية التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل.

تصنيف الوظائف إلى فئات وفق نظام نقاط

تحديد قيمة معادلة بين الوظائف يتطلب تصنيفهم إلى فئات حسب نظام النقاط. يوجد سببين لذلك:

- ➔ من المرجح أن في معظم الأحيان ستكون هنالك فروقات ببضع نقاط بين وظيفة تهيمن عليها المرأة وأقرب وظيفة منها يهمن عليها الرجل. لأن تقييم الوظائف ليس علما دقيقا، ففرق ببضع النقاط ضمن حدود معقولة لا يعني أن الوظائف ليست متساوية.
- ➔ تحديد فئات للوظائف التي قُيِّمت بمجموع نقاط متقاربة يساعد على إحداث درجات للأجور، وبالتالي يبسط نظام تعويض الأجور.

نطاق الفئات

تحديد النطاق التي تشمله الفئات أمر يُحلل من قبل اللجنة مع الأخذ بعين الاعتبار مزايا ومساوئ مختلف السيناريوهات المحتملة. ويمكن تحديد ٣٠ أو ٥٠ أو ٧٠ نقطة للفئة حسب عدد النقاط الاجمالي في المنهج وعدد فئات الأجور المرغوب فيها في النتيجة النهائية:

- ➔ من المرجح أن نطاق النقاط الضيق سيؤدي إلى اختلافات في الأجر يصعب تبريرها
- ➔ نطاق النقاط الواسع يبسط نظام التعويضات ويجعله أكثر مرونة. ومع ذلك، في النهاية، فمن المرجح أن يلغي أي معنى لمفهوم القيمة المتساوية.

وفي بعض الحالات، قد تظهر «**حدود طبيعية**» معينة من خلال تصنيف عدد من الوظائف معا، ومن الممكن أن تسترشد اللجنة بها من حيث اختيار نطاق النقاط لكل من الفئات الوظيفية.

دعونا نفترض أن هناك منهج، أقصى قدر للنقاط فيه ١٠٠٠ نقطة، وتم إتخاذ قرار أن يكون هناك ١٥ فئة تتألف كل منها من ٦٥ نقطة تقريبا ، وبذلك يمكن الحصول على ما يلي :

الجدول ٧-٧ تحديد إجمالي النقاط المحددة لوظيفة السكرتير(ة)

الفئة ١	الفئة ٢	الفئة ٣	الفئة ٤	الفئة ٥	الفئة ٦	الفئة ٧	الفئة ٨
٩٠٠-٢٠٠	٣٩٩-٣٠٠	٤٩٩-٤٠٠	٥٩٩-٥٠٠	٦٩٩-٦٠٠	٧٩٩-٧٠٠	٨٩٩-٨٠٠	٩٠٠-١٠٠٠

المثال المبين أعلاه يظهر أنه إذا تم تحديد وظيفة تهيمن عليها المرأة بقيمة ٢٠٠ نقطة، وتم تحديد وظيفة أخرى تهيمن عليها المرأة بقيمة ٢٥٥ نقطة وأخرى يهيمن عليها الرجل بقيمة ٢٤٠ نقطة، هذه الوظائف الثلاث سوف تعتبر متساوية. إذا كان هناك فجوة في الأجور بين إحدى هذه الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والوظيفة المقارنة التي يهيمن عليها الرجل لصالح هذه الأخيرة، ينبغي تصحيح هذه الفجوة.

غياب التحيز التمييزي في تحديد الفئات

للحؤول دون وجود أثر تمييزي في تصنيف الوظائف إلى فئات، ينبغي مراعاة عدة قواعد.

- ➔ ينبغي أن تحدد الفجوات بين الفئات بناءً على الأرقام المطلقة (التعاقب الحسابي) وليس بناءً على النسب المئوية (التعاقب الهندسي). تحديد الفئات بناءً على أساس تعاقب نسب مئوية ثابتة يزيد من الفجوات بين الوظائف المتواجدة في أدنى وأعلى سلم قيمة الوظائف، وقد يسيء هذا إلى وظائف النساء والتي غالباً ما تتواجد في الفئات المتدنية.
- ➔ ينبغي التأكد من أن الوظائف التي تهيم عليها المرأة لا تتواجد باستمرار بالقرب من الحد الأعلى في الفئات. قد يعكس ذلك رغبة في تخفيض مصطنع لتسوية الأجور التي تنتج عن عملية الإنصاف في الأجر.
- ➔ ينبغي التأكد من أن الوظائف التي تمثل نسبة عالية من مجموع العاملات في المنشأة لا تتواجد قرب الحد الأعلى من الفئات. قد يكون من المغري لبعض المدراء تصنيف مثل هذه الوظائف أقل بقليل من الحد الأعلى في فئة وذلك للحد من أثر عملية الإنصاف في الأجر على مجموع الرواتب، ومن المحتمل أن تكون هذه الممارسة تمييزية ويجب تجنبها.
- ➔ وأخيراً، لتأكد من الترابط وعدم التمييز، يجب أن لا تتداخل الفئات. فعلى سبيل المثال :

الفئة ٣ ٤٠٠-٤٩٩ نقاط

الفئة ٤ ٤٨٠-٥٩٩ نقاط

أين سيتم وضع الوظيفة التي تحصل على ٤٨٥ نقطة؟

المنافع

يمكن استنتاج العديد من المنافع من هذه الخطوة، وعلى وجه الخصوص :

- إن التحليل والتفكير في مهمة المنشأة وقيمها الأساسية قد يكون مفيد للغاية لتحديث هذه الأبعاد وإيصالها للمستخدمين بشكل أدق.
- إن عملية التفكير هذه تسهل تحديد العلاقة بين الوظائف المختلفة وهدف المنشأة.
- يمكن لتحديد الفئات بشكل متسق وغير تمييزي أن يعقلن إدارة الموارد البشرية في المنشأة.
- التسلسل الهرمي للوظائف يحدد على أساس مبدأ متسق وغير تمييزي، وبالتالي يضمن حس أقوى بالإنصاف في المنشأة.
- ويمكن تحليل ودمج التغيرات المستقبلية التكنولوجية أو التنظيمية من خلال استعمال نفس الإطار وهذا يسهل مهام المدراء.

لائحة تحقق

- ☐ هل تم تحديد مبدأ إسناد الأوزان؟
- ☐ هل يركز هذا المبدأ على معلومات موضوعية وحديثة؟
- ☐ هل تم تسجيل هذا المبدأ بوضوح كتابة؟
- ☐ هل يمثل جدول الأوزان قيم المنشأة؟
- ☐ هل يلائم جدول الأوزان الوظائف قيد التقييم؟
- ☐ هل تحمل العوامل الأهم بالنسبة للمنشأة وزناً أكبر؟
- ☐ هل عُرف ما إذا كانت عملية إسناد الأوزان لن تؤدي صراحة أو ضمناً إلى تعزيز الهرمية القائمة في المنشأة؟
- ☐ هل عُرف ما إذا كانت عملية إسناد الأوزان لن تؤدي صراحة أو ضمناً إلى تعزيز هيكلية الأجور القائمة في المنشأة؟
- ☐ هل مُنحت العوامل الفرعية المتساوية الوزن نفسه؟
- ☐ هل بُذلت الجهود لتفادي منح وزن مرتفع للعوامل الفرعية المرتبطة بنوع اجتماعي معين بدلاً من الأخرى؟

□ هل بُذلت الجهود لتفادي منح وزن منخفض للعوامل الفرعية المرتبطة بنوع اجتماعي معيّن بدلاً من الآخر؟

□ هل تم التأكد من أن تدرّج النقاط من مستوى لآخر لن يؤدي إلى تقويض الوظائف المنخفضة المستوى في ما يتعلق بالعوامل الفرعية؟

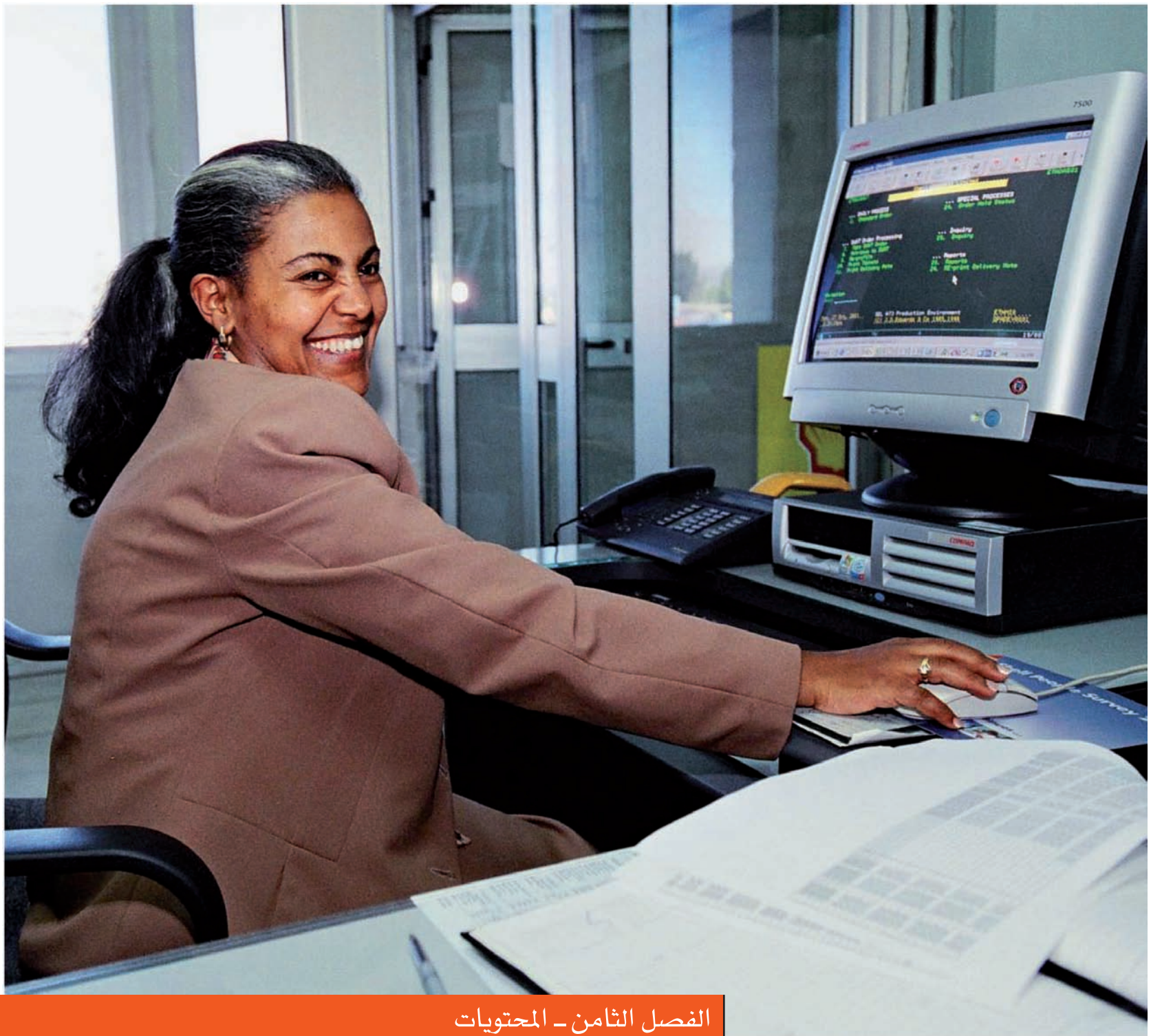
□ هل تركز الفئات على تدرّج منتظم في النقاط بدلاً من تدرّج مبني على النسبة المئوية؟

□ هل بُذلت الجهود لتفادي وجود الوظائف التي تهيمن عليها المرأة على نحو غير متناسب أسفل الحد الأعلى للفئات؟

□ هل بُذلت الجهود لتفادي وجود الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والتي تمثل نسبة عالية من المستخدمين أسفل الحد الأعلى للفئات؟

□ هل تم التأكد من عدم تداخل الفئات؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مُرضٍ، يجب تغيير القرار.



الفصل الثامن - المحتويات

٧١	الأهداف والتسلسل
٧٢	التعويضات الإجمالية
٧٤	مقارنة الأجور وتسويتها
٧٥	الفجوات غير التمييزية في الأجور
٧٥	دفع تسوية الأجور
٧٦	الإنصاف الداخلي
٦٢	المنافع
٧٦	لائحة تحقق

تقدير الفجوات في الأجور للوظائف ذات القيمة المتساوية وتسوية الأجور

الأهداف

تقضي غاية هذه الخطوة بالمساواة بين أجور الوظائف ذات القيمة المتساوية. بالتالي، تُعتبر هذه الخطوة نتيجة كامل العملية المتبعة حتى الآن. عندما يجد صاحب العمل فجوات تمييزية على حساب بعض الوظائف التي تهيمن عليها المرأة، من الضروري تصحيحها لكل المستخدمين، سواء أكانوا يعملون بدوام جزئي أم بدوام كامل، يخضعون لعقود غير محددة الأجل أو محددة الأجل أو يُعتبرون عمالة عرضية. رغم أهمية هذه الخطوة، لا يتم معالجتها بالتفصيل في الكتيبات والمبادئ التوجيهية للسياسة العملية المتعلقة بتعزيز الإنصاف في الأجر.^{٢١}

يأتي تسلسل العمليات على الشكل التالي:

تحديد الراتب الأساسي للوظائف التي سيتم مقارنتها

تحديد الأجور المرنة

ضمان غياب الانحياز التمييزي في الأجر المرنة بين الوظائف ذات القيمة المتساوية

تحديد إعانات القيمة النقدية

ضمان غياب الانحياز التمييزي في إعانات القيمة النقدية بين الوظائف ذات القيمة المتساوية

تقدير الفجوات في الأجور

توحيد هيكليات الأجور للوظائف ذات القيمة المتساوية

دفع تسوية الأجور

(٢١) للمزيد من التفاصيل، انظر في (Chicha ٢٠٠٦).

التعويضات الإجمالية

يسعى الإنصاف في الأجر إلى التعويض بمعناه الشامل، أي الراتب والأجر المرن والإعانات الإضافية. بالفعل، وهدفه هو المساواة بين كل التعويضات عن العمل المنفّذ؛ فقد أشارت الدراسات إلى أن هذه المكونات الثلاث هي التي يؤثّر عليها التمييز.

الراتب الأساسي

يُعرّف الراتب على أنه المبلغ الأساسي الذي يحصل عليه المستخدم قبل إضافة أي مبالغ أخرى. يمكن أن يكون هذا المبلغ ثابتاً كما هي الحال في معدلات الأجور الفردية في بعض الوظائف؛ ويمكن أيضاً أن يكون مبنياً على جدول الرواتب حيث يتم الانتقال من مستوى إلى آخر وفق الأقدمية أو معايير أخرى.

في حال وجود جدول للرواتب، من الأفضل استعمال **أعلى أجر متعارف عليه** للمقارنة بين الوظائف ذات القيمة المتساوية. في الواقع، يمثل هذا المبلغ مساهمة الوظيفة في المنشأة. في بعض الحالات، عدا عن أعلى أجر متعارف عليه، تضاف بعض المستويات كمكافآت للمستخدمين على أدائهم المميز. وهنا، يجب التأكد من ثلاثة جوانب لكي لا تكون هذه الممارسة تمييزية:

➔ هل يعتبر أعلى أجر متعارف عليه نفسه للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

➔ هل تعتبر المعايير المستعملة لتقديم هذه المكافآت نفسها للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟

➔ لا بد من دراسة بُعد إضافي عندما تتركز العاملات في وظائف بدوام جزئي: هل يسهل حصول المستخدمين بدوام جزئي على هذه العلاوات على غرار المستخدمين بدوام كامل؟

يجب توحيد وحدة القياس لأغراض مقارنة الأجور: الأجر في الساعة أو الأسبوع أو الشهر.



الأجر المرن

إن الأجر المرن الذي يزداد شيوعاً هو نتيجة أخذ أداء الفرد أو الفريق أو الشركة في الاعتبار. ويمكن أن يأتي تحت عدة أشكال كما يلي:

- تعويض مبني على المهارات يشمل تحديد التعويض وفق تنوع مهارات المستخدمين.
- تعويض للفريق ينطبق على الحالات حيث تحصل مجموعة من المستخدمين (في قسم أو فرع أو متجر) على زيادة في الأجر بفضل أدائهم المميز ويتم تشاطر هذه الزيادة في ما بينهم.
- تقاسم الأرباح، مما يعني أنه يتم تقاسم جزء من أرباح المنشأة بأكملها أو إحدى وحداتها بين المستخدمين.

من المهم دراسة كل عنصر في الأجر المرن لضمان عدم تخصيصه بشكل تمييزي. وهنا ينبغي طرح الأسئلة التالية:

➔ هل يتوفر الأجر المرن للمستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة كما هي الحال مع المستخدمين في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟

➔ هل يتم دفع مبالغ متساوية للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟

إذا كان الجواب "لا" على أحد هذين السؤالين، يجب تصحيح الفجوات وإزالة أسبابها المحتملة التي قد تتضمن ما يلي:

- لا يمكن تحقيق الأهداف بسهولة في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة كما هي الحال في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل.
- الأجر المرن قيد التقييم غير متاح سوى للمستخدمين بدوام كامل عادي، وليس للمستخدمين بدوام جزئي أو بعقد محدد الأجل أو المستخدمين في العمالة العرضية.
- تتطابق معايير تخصيص الأجر المرن مع الصفات المرتبطة بوظائف الرجل (القيادة، مهارات صنع القرار، إثبات الذات) ولا تأخذ في الاعتبار الصفات المرتبطة بوظائف المرأة (التعاون، التشاور، المهارات الشخصية).

من شأن عملية الفحص هذه أن تجعل نظام التعويض أكثر ترابطاً وشفافية.

لأغراض المقارنة، يجب حساب الأجر المرن على أساس معياري من أجل تفادي التغيرات الموجودة أحياناً في هذا النوع من برنامج الأجور. ويمكن حساب متوسط التعويضات على امتداد ٣ إلى ٥ سنوات وفق تطوّر الوضع الاقتصادي.

في حال وجود فجوات في الأجور المرنة بين الوظائف ذات القيمة المتساوية، ينبغي أن يلغها صاحب العمل إما عبر المساواة في حصة التعويضات المرنة أو عبر دفع مبلغ مقطوع تعويضي للمستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة.

إعانات القيمة النقدية

تشمل هذه الإعانات علاوات أو إعانات عينية مرتبطة بالوظيفة وممولة بالكامل أو جزئياً من قبل صاحب العمل على غرار:

■ العطلة المدفوعة: الإجازة السنوية، والعطل الرسمية، وإجازة الأمومة/الأبوة، والإجازة لأسباب عائلية، والإجازة المرضية، والاستراحات وأوقات وجبات الطعام^١.

■ خطط التقاعد وخطط إعانات الشركة (الصحة والإعاقة).

■ الإعانات الإضافية (الإستثنائية): سيارة الشركة، وموقف السيارة، ودفع الاستحقاقات المهنية، وتسديد نفقات الدراسة، وقروض بفوائد منخفضة، والهاتف الخليوي، واللباس الموحد (إلا إذا كان مطلوباً وفق نوع المهام).

يجب النظر في هذه العناصر من أجل التأكد مما يلي:

← يمكن للمستخدمين في الوظائف ذات القيمة المتساوية التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل الحصول على الإعانات بالتساوي.

← تعتبر المبالغ التي يحصل عليها المستخدمون متساوية للوظائف ذات القيمة نفسها. في الحالة الثانية، تختلف عملية الحساب وفقاً لنوع الإعانات:

- يمكن قياس نفقات سيارة الشركة أو الاستحقاقات المهنية أو اللباس الموحد أو الهاتف الخليوي بسهولة وفق الكلفة المباشرة التي يتحملها صاحب العمل.
- يتم حساب إعانات العطل الرسمية والإجازة السنوية وغيرها من الإعانات الزمنية وفق عدد الأيام.
- تبرز مشكلة في خطط التقاعد أو خطط التأمين الخاصة بالشركة وتكمن في معرفة ما إذا كان يجب الأخذ في الاعتبار الإعانات التي يحصل عليها المستخدمون أو المساهمات التي يدفعها صاحب العمل في عملية الحساب. على الرغم من محدودية الحل الثاني، يُفضل اعتماده لأغراض الجدوى ولأنه يبسط عملية التقييم.

في حال وجود فجوة في الإعانات الاجتماعية، يجب أن يصححها صاحب العمل عبر استعمال الوسائل الأكثر ملاءمة، أي عبر دفع مبلغ متساو نقداً أو عبر تخصيص إعانات متساوية للمستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل.

(٢٢) إن إجازة الأمومة غير مذكورة ضمن هذه المنافع لأنها تحترم شرط عدم التمييز.

مقارنة الأجور وتسويتها

أساليب تسوية الأجور

ما أن يتم تحديد إجمالي التعويضات للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل، يمكن حساب الفجوات بين الوظائف ذات القيمة نفسها. يمكن القيام بذلك عبر:

■ المقارنة فردياً بين أجر الوظيفة التي تهيمن عليها المرأة وأجر الوظيفة التي يهيمن عليها الرجل من القيمة نفسها؛ يسهل تطبيق هذا الأسلوب عندما يكون عدد الوظائف قيد المقارنة صغيراً وبالتالي يلائم المنظمات الصغيرة.

■ المقارنة بشكل شامل بين أجر الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والإنحدار الخطي للأجر/القيمة في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل.

لا بد من التشديد هنا على نقطة مهمة ألا وهي أن تحقيق الإنصاف في الأجر يتم عبر زيادة أجور الوظائف التي تهيمن عليها المرأة لتساوي مستوى أجور الوظائف التي يهيمن عليها الرجل من القيمة نفسها وليس العكس، أي تخفيض أجور الوظائف التي يهيمن عليها الرجل.

هيكليات الأجور

ما إن يتم حساب الفجوات في الأجور حتى تبرز مسألة هيكليات الأجور، وبالتحديد في الحالات التي يوجد فيها سلم للأجور. لوحظ بأن سلم الأجور في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة يتضمن غالباً عدداً أكبر من المستويات مقارنة مع سلم الأجور في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؛ وهذا يعني أن المستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة بحاجة لوقت أطول للوصول إلى الحد الأعلى من الأجور نفسها. بالتالي، لا يمكن تحقيق الإنصاف في الأجر إلا نظرياً بالنسبة لعدد كبير من النساء تحت الحد الأعلى من الأجور. ويزداد عدم المساواة في حال تم تحديد معدل واحد لوظائف الرجال وعدة معدلات لوظائف النساء.

لذلك، يجب توحيد هيكليات الأجور لوظائف الرجال والنساء ذات القيمة نفسها عند تطبيق الإنصاف في الأجر. وينبغي أن يشكل ذلك جزءاً لا يتجزأ من الإنصاف في الأجر.



الفجوات غير التمييزية في الأجور

قد تُعزى الفجوات في الأجور بشكل جزئي أو كامل إلى عوامل غير تمييزية تعكس قيود الإدارة أو السوق.

النقص في العمالة الماهرة

قد يكون هناك أحياناً نقص في العمالة في بعض الوظائف. لذلك، ينبغي أن تزيد المنشآت أجورها لجذب العمال الذين توظفهم المنشآت المنافسة لها أو حتى لإستقطاب عمال أجانب. في حال ارتبط هذا الوضع بالوظائف التي يهيمن عليها الرجل، لا يجب اعتبار هذه "الزيادة الإضافية" الناتجة عن النقص في العمالة زيادة تمييزية. وقد يكون الحل المحتمل في هذه الحالة عدم إدراج الوظيفة التي تعاني من نقص العمالة في عملية مقارنة الأجور.

مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن النقص في العمالة نادراً ما يدوم وقتاً طويلاً. فإذا تم تخصيص الزيادة منذ ٥ سنوات وانتهى النقص في العمالة بحلول وقت إجراء عملية تحقيق المساواة في الأجر، لا يعود هناك أي داعٍ لاستبعاد هذه الوظيفة من عملية المقارنة.

تجميد الأجور

يعزى ذلك إلى الحالات التي يؤثر عليها ما يُعرف أحياناً بممارسة «حماية الأجور». في مثل هذه الحالات، يتم تخفيض الحد الأعلى من الأجور في بعض الوظائف نتيجة إعادة هيكلة العمل أو التغييرات التكنولوجية. فالمستخدمون الذين وصل معدل أجورهم إلى الحد الأعلى لا يخضعون إلى تخفيض الأجور بل يتم تجميد أجورهم بشكل مؤقت. ويتم استعمال الأجر الجديد لأغراض الإنصاف في الأجر.

من المهم أن يقتصر تجميد الأجور على عدد صغير من الوظائف واعتماده قبل فترة من البدء بعملية الإنصاف في الأجر، وإلا يمكن أن تكون الرغبة في الحد من تسوية الأجور قد أدت إلى هذه الممارسة التي يمكن اعتبارها تمييزية.

بدل التعيين في مناطق نائية أو بدل غلاء المعيشة

في بعض الحالات، يُمنح المستخدمون الذين يتم إرسالهم إلى الخارج أو إلى مناطق نائية بدل وظيفة في منطقة نائية أو بدل لتغطية الفرق في كلفة المعيشة أو الاثنين معاً. لا يندرج هذا البدل في مقارنة الأجور بشرط ألا يتم تخصيصه بشكل تمييزي.



دفع تسوية الأجور

يجب القضاء بالكامل على الفجوات التمييزية في الأجور بين الوظائف ذات القيمة المتساوية. ولا يكفي زيادة أجر الوظائف التي يهيمن عليها المرأة بنسبة مئوية عشوائية لتقارب أجر الوظائف التي يهيمن عليها الرجل. فاستمرار هذه الفجوة يعني أنه لا يمكن القول إنه تم القضاء على التمييز في الأجر. من جهة أخرى، إذا كان المبلغ الواجب دفعه كبيراً، يمكن زيادة الأجر تدريجياً لتحقيق الإنصاف خلال ٣ إلى ٤ سنوات. والهدف من هذا التدبير ببساطة السماح لصاحب العمل بالتخفيف من حدة أثر زيادة الرواتب.

الإنصاف الداخلي

تؤدي عملية الإنصاف في الأجر إلى التعمق في مراجعة ممارسات التعويض وهيكلية الأجور، وإلى تسوية أجور الوظائف التي يهيمن عليها المرأة نتيجة لذلك. قد تظهر العملية أيضاً انخفاض أجر بعض الوظائف التي يهيمن عليها الرجل أو على العكس ارتفاع الأجر مقارنة مع قيمتها. لذلك، يعتمد بعض أصحاب العمل إلى تسوية أجر الوظائف التي يهيمن عليها الرجل والوظائف التي يهيمن عليها الجنسان من أجل توحيد نظام التعويضات بأكمله. وبعد تسوية أجر هذه الوظائف وفق قيمتها، يمكن اعتبار الإنصاف الداخلي قد تحقق في المنشأة.

يمكن تطبيق هذه العملية على مدى فترة من الزمن من خلال تعديل زيادات الأجور السنوية استناداً إلى ما إذا كان أجر الوظيفة أقل أو أعلى من اللازم. ويكون معدل زيادة الأجر السنوية أدنى من متوسط المعدل في حال كان الأجر مرتفعاً وأعلى في حال كان منخفضاً، حتى تدرج كل الوظائف في فئة الأجور التي تناسب قيمتها.

المنافع

■ إن المنفعة الرئيسية التي يمكن أن تستفيد منها المنشأة في هذه العملية هي أنها ستمتع بنظام تعويضات منسجم مع حاجاتها. وقد شدد أصحاب العمل بالإجماع على هذه المنفعة بعد تطبيق الإنصاف في الأجر في منشأتهم.

■ يكمن الأثر الإيجابي الآخر بالنسبة لصاحب العمل في تحسين جاذبية المنشأة، مما يمنحها ميزة تفضيلية في الاستقدام.

■ وأخيراً، لن يشعر صاحب العمل الذي يطبق هذه العملية بدقة، لتفادي الانحياز على أساس النوع الاجتماعي، بالقلق من أن يلاحق قانونياً بسبب التمييز في الأجر، وهو إجراء قد يكون مكلفاً للغاية.

لائحة تحقق

- ☐ هل أعلى أجر متعارف عليه في سلم الأجور هو نفسه للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟
- ☐ هل المعايير المستعملة لمنح مكافآت المبنية على الأداء هي نفسها للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل؟
- ☐ هل يمكن للمستخدمين بدوام جزئي الحصول على المكافآت على غرار المستخدمين بدوام كامل؟
- ☐ هل إمكانية النفاذ الى أجور مرنة هي نفسها للمستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة على وتلك التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟
- ☐ هل تعتبر المبالغ المدفوعة عبر الأجور المرنة متساوية للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟
- ☐ هل الأهداف التي يتم تحديد الأجر المرن وفقاً لها قابلة للتحقق بسهولة في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة كما في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل؟
- ☐ هل النفاذ الى نوع الأجور المرنة قيد الدرس ممكن للمستخدمين بدوام كامل وجزئي والمستخدمين الثابتين والمستخدمين بعقود مؤقتة؟
- ☐ هل تم التأكد من عدم انطباق معايير تخصيص الأجر المرن مع الصفات المرتبطة بوظائف الرجال بشكل رئيسي؟

هل النفاذ الى إعانات القيمة النقدية متساو بين المستخدمين في الوظائف التي تهيمن عليها المرأة والمستخدمين في الوظائف التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟

هل تعتبر المبالغ التي يحصل عليها المستخدمون متساوية بالمعدل للوظائف ذات القيمة نفسها؟

هل بذلت الجهود لتفادي تخفيض أجور الوظائف التي يهيمن عليها الرجل لتحقيق الإنصاف في الأجر؟

هل تم توحيد هيكليات الأجور للوظائف التي تهيمن عليها المرأة وتلك التي يهيمن عليها الرجل ذات القيمة نفسها؟

هل تم القضاء بالكامل على الفجوات التمييزية في الأجور بين الوظائف ذات القيمة نفسها؟

إذا كان الجواب «لا» على أي من هذه الأسئلة، من الضروري معرفة السبب. في حال غياب تفسير مرضٍ، يجب تغيير القرار.

المراجع

شكلت المراجع التالية مصادر معلومات مفيدة لجزء أو عدة أجزاء من الدليل. ويتوفر عدد منها في مواقع الانترنت المشار إليها.

إيفا ر. أندرسون وأنيتا هاريمان ١٩٩٩

Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se]

اللجنة الكندية لحقوق الإنسان

Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca]

ماري تيريز شيشا ٢٠٠٦

Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts. International Labour Office*. Geneva.

ماري تيريز شيشا ٢٠٠٠

Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.

لجنة الإنصاف في الأجر في الكيبك ٢٠٠٣

Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec [www.ces.gouv.qc.ca].

اتحاد النقابات العمالية الوطنية

Confédération des syndicats nationaux. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.csn.qc.ca].

المفوضية الأوروبية ١٩٩٦

European Commission. 1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women*. Luxembourg.

لجنة تكافؤ الفرص ٢٠٠٣

Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. London [www.eoc.org.uk].

لجنة تكافؤ الفرص ٢٠٠٤

Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC. London.

لجنة تكافؤ الفرص

Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit – Guidance Notes*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on March 27, 2006.

لجنة تكافؤ الفرص

Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on August 31, 2005.

داينا ز. غرين ٢٠٠٦

Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions*. Public Services International.

مورلي غوندرسون ٢٠٠٦

Gunderson, Morley. 2006. *Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be?* Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1-2.

أنيتا هاريمان وكارن هولم ٢٠٠١

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JamO. Stockholm [www.equalpay.nu].

سوهاستينغز ٢٠٠٢

Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study*. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin.18-20. [www.bmfsfj.de].

كارن هولم وأنيتا هاريمان ٢٠٠٢

Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: *Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay*. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de].

”كارن هولم وألريكا سيويك

Holm, Carin and Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vstra Götaland County Administrative Board*. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].

لجنة حقوق الإنسان وتكافؤ الفرص ١٩٩٨

Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].

International Labour Office. 1984. *Job evaluation*. Geneva.

مكتب العمل الدولي ١٩٨٤ ، جنيف

منظمة العمل الدولية ١٩٨٦ ، جنيف

International Labour Organisation. 1986. *Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations*. Geneva

معهد المرأة

Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].

معهد المرأة ٢٠٠٣

Instituto de la Mujer. 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation* Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].

الاتحاد الإيرلندي للنقابات العمالية

Irish Congress of Trade Unions. *Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit*, [www.ictu.ie].

JamO. 2003a. European project on equal pay. Stockholm [www.equalpay.nu].

JamO. 2005. Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay. Stockholm.

كريستيان كاتز وكريستوف باتش ١٩٩٦

Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique*. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg Editeur. Geneva.

الجمعية الوطنية للمرأة والقانون ٢٠٠٢

National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. Submission to the Pay Equity Task Force. Ottawa [www.justice.gc.ca]

National Joint Council. (NJC) Local Government Job Evaluation Scheme

المجلس الوطني المشترك

وثائق مرجعية حول تقييم الوظائف وتصنيفها

Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].

مكتب الإنصاف في الأجر، وزارة العمل، جزيرة الأمير إدوارد

Pay Equity Bureau. Job Analysis. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.

مكتب الإنصاف في الأجر، وزارة العمل، جزيرة الأمير إدوارد

Pay Equity Bureau. Job Evaluation. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d

لجنة الإنصاف في الأجر في أونتاريو ١٩٩٣

Pay Equity Commission of Ontario. 1993. Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].

الجمعية الدولية للخدمات العامة

Public Services International. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. [www.world psi.org].

ليا رانتانن وأولا أيتا ٢٠٠٢

Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life. In Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 [www.bmfsfj.de].

تانيا سابا ٢٠٠٠

Saba, Tania . 2000. Stratégies de communication dans le cadre de la mise en oeuvre d'un programme d'équité salariale in Chicha M-T. L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux. Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301-322

النقابة العمالية الكندية لموظفي الدولة

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca].

كارن توندرف ٢٠٠٢

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone". In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16 [www.bmfsfj.de].

ل. فان هونغستراتن وأ. فان إمبدن ٢٠٠٢

Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 [www.bmfsfj.de].

لائحة الجداول

الفصل الأول سياق الدليل وأهدافه

الجدول ١-١ ملخص منافع الإنصاف في الأجر

الفصل الرابع أساليب تقييم الوظائف

الجدول ١-٤ عامل المؤهلات: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

الجدول ٢-٤ عامل الجهد: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

الجدول ٣-٤ عامل المسؤولية: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

الجدول ٤-٤ عامل ظروف العمل: اختيار وتوفير أمثلة عن العوامل الفرعية المحايدة إزاء النوع الاجتماعي

الجدول ٥-٤ أمثلة عن أبعاد العوامل الفرعية

الجدول ٦-٤ مستويات العامل الفرعي الخاص بالخطر

الفصل الخامس جمع البيانات حول الوظائف قيد التقييم

الجدول ١-٥ الجزء التفسيري من الاستبيان

الجدول ٢-٥ مثال بسيط للمنشآت الصغيرة

الجدول ٣-٥ أمثلة مفصلة للمنشآت الكبيرة

الجدول ٤-٥ مثال حول أسئلة ذات نهاية مفتوحة مخصصة للشركات الكبرى

الجدول ٥-٥ مثال عن استبيان تم تطويره للمنشآت الصغيرة أو المتوسطة وفق أسئلة شبه مقننة

الجدول ٦-٥ العناصر التي يتم التفاوضي عنها عادة في وظائف المرأة

الجدول ٧-٥ أمثلة عن الأفعال في صيغة المعلوم

الفصل السادس تحليل نتائج الاستبيان

الجدول ١-٦ سجل التعريف

الجدول ٢-٦ توصيف المهام

الجدول ٣-٦ النبذة الوظيفية

الجدول ٤-٦ ضمان الحياد إزاء النوع الاجتماعي عند تحديد المستويات

الفصل السابع تحديد قيمة الوظائف

الجدول ٧-١ مثال عن جدول الأوزان

الجدول ٧-٢ مثال عن الانحياز التمييزي

الجدول ٧-٣ مثال عن الأوزان غير التمييزية

الجدول ٧-٤ مثال عن التدرج العددي - العامل الفرعي الخاص بالمعرفة الوظيفية

الجدول ٧-٥ شبكة النقاط لكل العوامل الفرعية والمستويات

الجدول ٧-٦ ملخص النبذة الخاصة بوظيفة السكرتير(ة)

الجدول ٧-٧ تحديد إجمالي النقاط المحددة لوظيفة السكرتير(ة)

قاموس المصطلحات

أسلوب تقييم الوظائف:

هو أسلوب مستعمل لقياس خصائص الوظائف في المنشأة على أساس أربعة عوامل مختلفة بهدف تحديد قيمتها النسبية.

الانحياز على أساس النوع الاجتماعي: الأساليب التي تجعل بعض الوظائف مربحة أو مجحفة على أساس الجنس. يمكن أن يظهر هذا النوع من الانحياز في أي خطوة من خطوات برنامج الإنصاف في الأجر.

برنامج الإنصاف في الأجر:

عملية هيكلية تم التخطيط لها من أجل تحقيق الإنصاف في الأجر.

جدول الأوزان:

إن إسناد الأوزان لعوامل التقييم يقضي بتحديد أهميتها النسبية ومنح كل عامل قيمة عددية. يشير جدول الأوزان إلى أهمية كل عامل وعامل فرعي، وهو من أهم العناصر في أداة القياس في أسلوب التقييم.

العوامل الفرعية:

ينقسم كل عامل في أسلوب تقييم الوظائف إلى عوامل فرعية بهدف تقييم كل جوانب مختلف الوظائف في المنشأة.

العوامل:

المعايير التي تجعل من الممكن أخذ متطلبات مختلف الوظائف في المنشأة في الاعتبار. تعتبر العوامل الأربعة التالية ضرورية وكافية لتقييم الوظائف بشكل مناسب في برامج الإنصاف في الأجر: المؤهلات والجهد والمسؤولية وظروف العمل.

الإنصاف في الأجر:

تطبيق مبدأ المساواة في الأجر عن العمل ذي القيمة المتساوية بعيداً عن التمييز على أساس الجنس.

المستويات:

يتم قياس حدة العامل الفرعي أو تواتره أو مدته أو الأبعاد الأخرى عبر استعمال سلم قياس مؤلف من عدة مستويات. تسمح هذه المستويات بالتمييز بين مختلف الوظائف.

الوظائف تحت هيمنة النوع الاجتماعي: الوظائف المرتبطة بأحد الجنسين على أساس معايير كمية أو نوعية.

الصور:

مركز التصوير: إيطاليا/ مكتب العمل الدولي/ ج. ملارد
الصور باتجاه عقارب الساعة من أعلى اليسار: أثيوبيا/ مكتب العمل الدولي/ م. كروزي،
اليابان/ مكتب العمل الدولي/ ج. ملارد، تايلند/ مكتب العمل الدولي/ فاليز، ألمانيا/ مكتب
العمل الدولي/ ج. ملارد، أندونيسيا/ مكتب العمل الدولي/ م. كروزي، الاتحاد الروسي/ مكتب
العمل الدولي/ م. كروزي

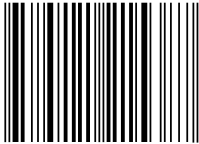
Japan @ILO/Maillard J.
Italy @ILO/Maillard J.
Argentina @ILO/Maillard J.
Argentina @ILO/Maillard J.
Germany @ILO/Maillard J.
Russian Federation @ILO/Crozet M.
Indonesia @ILO/Cassidy K.
China @ILO/Crozet M.
Ethiopia @ILO/Crozet M.
Venezuela @ILO/Maillard J.
Thailand @ILO/Falise T.
Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.
France @ILO/Crozet M.
Zimbabwe @ILO/Maillard J.
Ethiopia @ILO/Crozet M.
Côte d'Ivoire @ILO/Crozet M.
Viet Nam @Deloche P.
India @ILO/Crozet M.

برنامج تعزيز إعلان المبادئ والحقوق الأساسية في العمل

مكتب العمل الدولي
International Labour Office
4, route des Morillons
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

تلفون: 7160 799 22 0041
فاكس: 6561 799 22 0041
بريد إلكتروني: DECLARATION@ilo.org

ISBN 978-92-2-121538- 7



9 789221 215387

www.ilo.org