



# مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية بالمغرب



ماي ، 2018

# مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية بالمغرب

# المحتويات

8.....	1. تَأطير الدراسة	8.....
8.....	1.1. موضوع وسياق الدراسة	8.....
8.....	1.1.1. موضوع الدراسة	8.....
8.....	1.1.2. السياق العام للدراسة	8.....
12.....	1.2. أهداف الدراسة	12.....
13.....	1.3. إشكالية الدراسة	13.....
14.....	1.4. نطاق الدراسة	14.....
15.....	1.5. الآليات المنهجية للدراسة	15.....
15.....	1.5.1. التحليل القانوني	15.....
17.....	1.5.2. التحليل الإحصائي	17.....
17.....	1.5.3. التحليل الميداني	17.....
21.....	1.5.4. التحليل المقارن	21.....
23.....	2. خصائص السياق القانوني والمؤسسي	23.....
23.....	2.1. التحولات الإيجابية للسياق القانوني والمؤسسي	23.....
24.....	2.1.1. اعتماد مبادئ لها قيمة دستورية تشجع على مقارنة النوع	24.....
25.....	2.1.2. الالتزام المغرب بتعهداته الدولية بشأن مكافحة كل أشكال التمييز	25.....
25.....	2.1.3. وضع رؤية استراتيجية تركز المناصفة والمساواة في الوظيفة العمومية	25.....
28.....	2.1.4. مأسسة آليات التشاور وتتبع مسار جندرة في الوظيفة العمومية	28.....
38.....	2.2. فجوات السياق القانوني والمؤسسي	38.....
38.....	2.2.1. عدم كفاية الضمانات القانونية الحقيقية لتعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية	38.....
40.....	2.2.2. غياب التمييز الإيجابي للمرأة في هيئات الحكامة والتمثيل	40.....
43.....	2.2.3. خلو التشريعات من التدابير الخاصة و المؤقتة لصالح المرأة الموظفة	43.....
46.....	2.2.4. إطار قانوني لا يلبي الحاجة إلى التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للمرأة	46.....
47.....	2.2.5. عدم إدماج خصوصية المرأة في معايير السلامة وحفظ الصحة لبعض الوظائف	47.....
48.....	2.2.6. غياب مقتضيات ضد التحرش في الوظيفة العمومية	48.....
49.....	2.2.7. عدم مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في النظام الجديد لتغيير الوضعيات الإدارية	49.....
53.....	2.2.8. الفجوة في الأجور بين الرجال والنساء بسبب التمييز المهني	53.....
54.....	2.2.9. عدم مراعاة التشريع الضريبي لمعيار النوع	54.....
57.....	3. التحليل الإحصائي	57.....
60.....	3.1. بيانات سياقية لعملية تأنيث الوظيفة العمومية ومناصبها العليا	60.....

60	3.1.1.	اتجاهات عمالة المرأة في العالم
65	3.1.2.	الاتجاهات الوطنية
68	3.2.	تحليل مقارن لحضور المرأة بمناصب المسؤولية
68	3.2.1.	البنية العمرية
71	3.2.2.	الوضع العائلي
73	3.2.3.	درجة الأقدمية في الوظيفة العمومية
75	3.2.4.	مستوى التأطير
77	3.2.5.	التوزيع الوظيفي للنساء
77	3.3.	تحليل تمثيلية المرأة بمناصب المسؤولية في الإدارة
78	3.3.1.	التأنيث بين الإدارات بسرعات متفاوتة
80	3.3.2.	التأنيث غير المتوازن للوظائف العليا بين الإدارات
89	4.	التحليل الميداني
89	4.1.	خصائص العينة الإحصائية
89	4.1.1.	حجم العينة الإحصائية للبحث الميداني
90	4.1.2.	البروفایل السوسيو مهني للعينة الإحصائية
93	4.2.	تقييم مستوى التأنيث بمناصب المسؤولية
95	4.3.	مناخ ممارسة وظيفة إدارية هرمية لدى النساء
99	5.	ثقل تظاهرات "السقف الزجاجي"
100	5.1.1.	تنوع البواعث لدى النساء لتحمل المسؤولية
101	5.1.2.	مناخ سوسيو إداري فيه مثقل بالنمطية جنسانية
102	5.1.3.	عدم الوضوح في الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية
104	5.1.4.	التردد في تبوء مناصب المسؤولية نظرا لمخاطرها
105	5.1.5.	الأدوار المتعدد الأبعاد للتراتبية الإدارية
108	6.	التوصيات
		الملاحق 115
119		لائحة المراجع

## لائحة الجداول والرسوم البيانية والتوضيحية

### • الجداول

- جدول 1-1 : هيكل العينة المستهدف من المقابلات شبه الموجهة ..... 18
- جدول 2-1 : عينة من النساء المستجوبات في العينة الإحصائية على أساس الاستبيان ..... 19
- جدول 3-1: مشاركة المرأة في الوظيفة العمومية في العالم ..... 64
- جدول 3-2: توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية والإدارة ..... 70
- جدول 3-3 : مستوى التأطير في الوظيفة العمومية ..... 76
- جدول 4-1: العينة الإحصائية الخاصة بإجراء المقابلات شبه الموجهة ..... 89
- جدول 4-2: العينة الإحصائية المستهدفة بالاستبيان الاستبيان ..... 90

### • الرسوم البيانية

- رسم بياني 1-1: تطور المؤشر الفرعي للمساواة المهنية في العالم (2006-2017) ..... 9
- رسم بياني 2-1: ترتيب المغرب من حيث المساواة المهنية في العالم ..... 9
- رسم بياني 3-1: معدل التأنيث ..... 57
- رسم بياني 3-2 : تطور تأنيث الوظيفة العمومية ..... 58
- رسم بياني 3-3 : تطور التأنيث في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية ..... 58
- رسم بياني 4-3: تمثيل المرأة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية ..... 59
- رسم بياني 5-3 : أبعاد التحليل الإحصائي لتأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية ..... 60
- رسم بياني 6-3 : معدل نشاط النساء في العالم ..... 61
- رسم بياني 7-3: نقص تمثيل المرأة في مجالات المسؤولية في المؤسسات الحكومية الدولية ..... 65
- رسم بياني 8-3: معدل النشاط حسب الجنس بين 1999 و2016 في المغرب ..... 66
- رسم بياني 9-3 : توزيع معدلات نشاط النساء حسب المجال ..... 66
- رسم بياني 10-3: تطور معدل نشاط الفئة الإناث وفقاً للشهادة (1999-2016) ..... 68
- رسم بياني 11-3 : توزيع المرأة الموظفة حسب الفئات العمرية ..... 69
- رسم بياني 12-3 : : توزيع المرأة الموظفة حسب الوضع العائلي ..... 72
- رسم بياني 13-3: توزيع المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية حسب الوضع العائلي ..... 73
- رسم بياني 14-3 : توزيع المرأة الموظفة حسب الأقدمية ..... 74
- رسم بياني 15-3: هيكل الأقدمية في مناصب المسؤولية حسب الإدارات ..... 75
- رسم بياني 16-3: الفارق بين معدل الإشراف ومعدل مسؤولية المرأة ..... 76
- رسم بياني 17-3 : توزيع النساء حسب الوضع الوظيفي ..... 77
- رسم بياني 18-3 : بنية مناصب المسؤولية النسائية برسم 2016 ..... 78
- رسم بياني 19-3: هيكل التأنيث حسب الإدارات ..... 79
- رسم بياني 20-3: هيكل تأنيث مناصب المسؤولية ..... 80
- رسم بياني 21-3: أنواع الوظائف العليا التي تشغلها النساء ..... 81
- رسم بياني 22-3 : توزيع الوظائف العليا حسب الإدارة ..... 81
- رسم بياني 23-3 : تطور عدد موظفي الدولة على مستوى المصالح المركزية والمصالح واللامركزية ..... 82
- رسم بياني 24-3: معدل التأنيث في الوظيفة العمومية، لسنة 2016 ..... 83
- رسم بياني 25-3 : التوزيع المجالي للموظفات ..... 84
- رسم بياني 26-3: معدل تأنيث مناصب المسؤولية، لسنة 2016 ..... 84
- رسم بياني 27-3: تمثيل النساء بمناصب المسؤولية على مستوى المصالح المركزية ..... 85
- رسم بياني 28-3: معدل تأنيث مناصب المسؤولية ..... 86
- رسم بياني 29-3: التوزيع المكاني للنساء في مناصب المسؤولية ..... 88

90	رسم بياني 4-1: توزيع العينة الإحصائية حسب الفئة العمرية
91	رسم بياني 4-2: توزيع العينة الإحصائية حسب درجة الأقدمية
91	رسم بياني 4-3: توزيع العينة الإحصائية حسب الفئات المهنية
92	رسم بياني 4-4: توزيع العينة الإحصائية حسب السلم الإداري
92	رسم بياني 4-5: توزيع العينة الإحصائية حسب السلم والعمر
92	رسم بياني 4-6: توزيع العينة الإحصائية حسب الوضع العائلي
93	رسم بياني 4-7: طرق الولوج إلى منصب المسؤولية
94	رسم بياني 4-8: التمييز الإيجابي لصالح المرأة
94	رسم بياني 4-9: وقت الانتظار قبل الوصول إلى منصب المسؤولية
95	رسم بياني 4-10: تردد المناصب التي كان يشغلها الرجال في السابق
95	رسم بياني 4-11: تقييم العلاقات مع المرؤوسين
96	رسم بياني 4-12: تقييم العلاقات مع الرؤساء
96	رسم بياني 4-13: تقييم العلاقات مع النظراء
97	رسم بياني 4-14: تقييم العلاقة مع البيئة السوسيو إدارية
98	رسم بياني 4-15: التوازن بين الالتزامات الأسرية والتزامات المهنية

## • الإطار

11	إطار 1-1: عملية مستمرة من تعزيز تكافؤ ومساواة الفرص في المغرب
12	إطار 1-2: أهم المبادرات المنجزة في إطار تعزيز المرأة في الوظيفة العمومية
22	إطار 1-3: مقتطفات من توصيات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، 2016
24	إطار 1-2: المبادئ الدستورية التي تحدد إطار الوظيفة العمومية
34	إطار 2-2: المبادئ الرئيسية لمشروع ميثاق اللاتمرکز
36	إطار 2-3: الإطار المرجعي للوظائف والكفاءات
44	إطار 2-4: القوانين الأساسية الخاصة بالوظيفة العمومية
53	إطار 2-5: نظام الأجور في الوظيفة العمومية

## • الرسوم التوضيحية

13	رسم توضيحي 1-1: أهداف الدراسة
14	رسم توضيحي 1-2: استشكال الدراسة
14	رسم توضيحي 1-3: مكونات الإدارة العمومية
15	رسم توضيحي 1-4: المواد المنهجية للدراسة
18	رسم توضيحي 1-5: المجموعات المستهدفة للمقابلات شبه الموجهة
20	رسم توضيحي 1-6: هيكلية الاستبيان
24	رسم توضيحي 1-2: العوامل النسقية لدوافع البحث
26	رسم توضيحي 2-2: السياق الاستراتيجي
27	رسم توضيحي 2-3: محاور خطة إكرام
28	رسم توضيحي 2-4: استراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين
29	رسم توضيحي 2-5: محاور تدخل شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات
30	رسم توضيحي 2-6: أنماط جديدة للوظيفة العمومية للغد
31	رسم توضيحي 2-7: أهداف أداء عمل الإدارة العمومية
38	رسم توضيحي 2-8: فجوات السياق القانوني المؤسسي
42	رسم توضيحي 2-9: تمثيل المرأة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية
62	رسم توضيحي 3-1: التمييز المهني للمرأة

## ملخص

لأرب أن المغرب قد حقق ، منذ اعتماده لدستور سنة 2011 ، تقدماً ملحوظاً في تأصيل المساواة بين الجنسين. لكن واقع الحال ما فتأ يبرز أن الطريق لا زال طويلاً، وأن المساواة بين المواطنين والمواطنات لازالت دون التطلعات والانتظارات. فوفقاً لأحدث تقرير عالمي حول الفجوة بين الجنسين الصادر عن للمنتدى الاقتصادي العالمي برسم سنة 2011 ، فلا زال المغرب يصنف بين آخر عشر دول منذ ما يقرب من عشر سنوات، أي في الأجرة 136 من أصل 144 دولة.

وعلى وجه الخصوص ، فإذا كانت تمثيلية المرأة في الإدارة العمومية تعرف نوعاً من التحسن ، لكن المرأة الموظفة لم تنل بعد حظها بشكل كافٍ على مستوى مناصب المسؤولية. ففي سنة 2016، فإذا كان معدل التأنيث في الإدارة العمومية المغربية 39.7 بالمائة فإن الفجوة لازالت آخذة في الاتساع على مستوى تقلد النشاء لمناصب المسؤولية مقارنة مع الرجال ، بحيث أن نسبة تمثيل المرأة على مستوى هذه المناصب خجولة وبالكاد تصل إلى 22 بالمائة .

علاوة على ذلك، تتركز النساء المسؤولات في الإدارة العمومية بشكل خاص في أدنى مناصب المسؤولية (رئيسة مصلحة) بنسبة 25.99 بالمائة. وكلما ارتفع التسلسل الهرمي الإداري كلما قل حضور النساء في هذه المناصب. وهناك نسبة عالية من النساء المسؤولات على مستوى المصالح المركزية 31 بالمائة، مقابل 18 بالمائة على مستوى المصالح غير المركزية والتي تشكل نسبة 94 بالمائة من مجموع الإدارة المغربية.

و يسعى هذا التقرير إلى تشخيص العجز في المساواة بين الجنسين في الإدارة العمومية المغربية بشكل عام مع التركيز على تمثيلية المرأة الموظفة في مناصب المسؤولية بشكل خاص، وذلك من خلال تبني مقارنة تمزج بين التحليل الكمي والتحليل النوعي، ولاسيما فيما يتعلق باستقراء مظهرات "السقف الزجاجي" الذي يميز الوضعية الراهنة .

وتبعاً لمخرجات التشخيص يرمي هذا التقرير إلى اقتراح مجموعة من التوصيات، المستمدة من تحليل الوضعية الحالية، في أفق تبوأ المرأة الموظفة مكانتها اللائقة على مستوى مناصب المسؤولية..

# 1. تأطير الدراسة

## 1.1. موضوع وسياق الدراسة

### 1.1.1. موضوع الدراسة

يرمي موضوع هذه الدراسة إلى تحليل تطور وضع مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية بالمغرب. كما تهدف إلى تحديد التدابير المؤسسية التي ينبغي وضعها لتقليص العقبات التي تقف في وجه ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية وإلى هيئات الحكامة.

وبالنظر إلى المعطيات المحيطة بشأن وضع المرأة الموظفة بشكل عام والمرأة في مناصب المسؤولية بشكل خاص، أطلقت وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بشراكة مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة هذه الدراسة لتوفير تحليل مستجد ووثيق الصلة بالموضوع.

ومن شأن مخرجات هذه الدراسة أن تتيح الفرصة للسلطات العمومية ودائر القرار لتعميق الرؤية وتوسيع الآفاق بشأن مسلسل تأنيث مناصب المسؤولية داخل الوظيفة العمومية المغربية.

### 1.1.2. السياق العام للدراسة

يتميز إطلاق هذه الدراسة بسياق أكثر مراعاة لمسألة مشاركة المرأة في مجالات اتخاذ القرار على المستوى الوطني والمستوى الدولي.

#### الاتجاه الدولي المحفز على جندرة هيئات صنع القرار

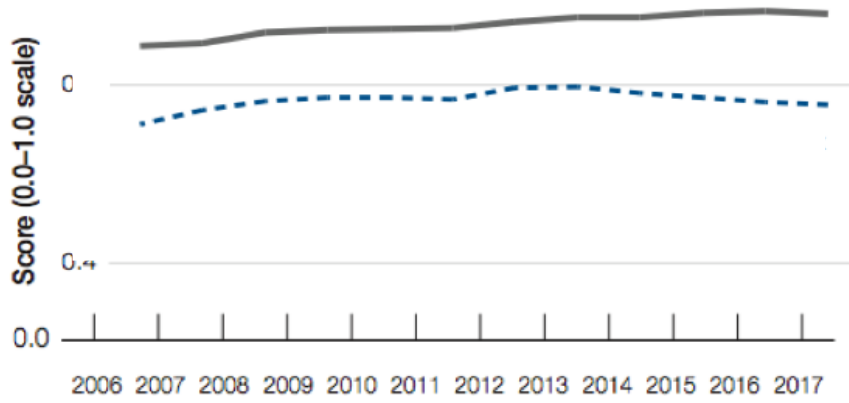
وفقاً للتقرير السنوي للمنتدى الاقتصادي العالمي حول المساواة بين الرجال والنساء (التقرير العالمي حول الفجوة بين الجنسين)<sup>1</sup> فقد توقف التطور العالمي للمساواة المهنية على الصعيد العالمي في عام 2017 بعد

<sup>1</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)



عقد من التقدم (2006-2016) الذي يشهد على حدوث بعض التحسن في المساواة بين الجنسين. ومع ذلك، تواصل العديد من البلدان تحقيق أداء جيد من حيث الحد من عدم المساواة بين الجنسين (انظر الرسم البياني 1-1).

رسم بياني 1-1: تطور المؤشر الفرعي للمساواة المهنية في العالم (2006-2017)



المصدر: المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين 2017

كمؤشر على ذلك، لا تزال بلدان شمال أوروبا - أيسلندا والنرويج وفنلندا تهيمن على الترتيب الإجمالي، في حين أن الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعتبر الأدنى مرتبة (انظر الرسم البياني 2-1).

رسم بياني 2-1: ترتيب المغرب من حيث المساواة المهنية في العالم



المصدر: المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين 2017

وتؤخذ عدة معايير في الاعتبار مثل التعليم والصحة والمشاركة في الاقتصاد والسياسة. وبحصوله على درجة 0.593 (1 هي أفضل درجة)، المغرب بعيد عن دول أخرى ذات مستويات متشابهة من التطور مثل: بيرو (الأجرة 48) كامبيرون (الأجرة 87)، تونس (الأجرة 117)، كوت ديفوار (الأجرة 133)، الأردن (الأجرة 135)، مصر (الأجرة 134) ويأتي المغرب قبل غيره مثل مالي (الأجرة 139)، سوريا (الأجرة 142)، باكستان (الأجرة 143) واليمن (الأجرة 144).

لكن يجدر التحفظ بشأن هذا مدلول هذا التطور، بحيث لا يعتبر المغرب حالة استثنائية. في واقع الأمر، يظل هذا التطور بطيئاً إلى حد ما وإذا استمر على هذا المعدل، فإن عدم المساواة المهنية بين الرجال والنساء

لن تختفي قبل عام 2234. وبعبارة أخرى، وحسب هذه الوتيرة، سيستغرق الأمر أكثر من قرن لسد الفجوة بين الرجال والنساء في جميع أنحاء العالم، مقارنة بـ 83 عاماً في العام الماضي.

ومن أجل تسريع هذه الوتيرة، وكجزء من برنامج التنمية المستدامة بحلول عام 2030، تعتبر المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة موضوع أحد أهداف التنمية المستدامة الـ 17، ولكنها أيضاً جزء لا يتجزأ من كافة جوانب التنمية الشاملة والمستدامة وبالتالي من كافة أهداف التنمية المستدامة.

وفي هذا السياق، بدأ المغرب بالفعل بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة من خلال وضع سياسات في هذا المجال، وفقاً لنهج شامل ومتكامل، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف التنمية المستدامة هذه في تطوره من خلال سياسات واستراتيجيات في مختلف المجالات، بما في ذلك المناصفة والمساواة بين الجنسين.

### مناخ وطني ملائم لتعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية

منذ بداية تسعينيات القرن الماضي، ضاعف المغرب تدريجياً مجهوداته في إرساء التدابير المؤسسية الهادفة لتحسين تكافؤ ومساواة الفرص بين الجنسين وتعزيز تمثيل المرأة في عمليات صنع القرار. وهذه عملية متواصلة من الإجراءات التي يمكن تحسينها استجابة، من جهة للالتزامات المغرب الدولية في مكافحة جميع أشكال التمييز وتعزيز المساواة والمناصفة بين الرجال والنساء، ومن جهة ثانية للالتزامات الوطنية للمغرب كما نص عليها دستور عام 2011 والمطالب المجتمعية، من حيث التمكين الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للمرأة المغربية (انظر إلى الإطار 1-1).

من المؤكد أن هذه إنجازات جديدة بالثناء في تعزيز حقوق المرأة في المغرب كجزء من عملية أكبر لإقامة دولة قائمة على سيادة القانون والديمقراطية. ومع ذلك، لم يحظى النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية، الذي اعتمد في عام 1958 قبل صدور أول دستور مغربي عام 1962، بمراجعة شاملة وعميقة بهدف مواظمته مع دستور عام 2011 الذي يشجع الدولة المغربية على العمل من أجل تحقيق المناصفة بين الرجال والنساء.

وبذلك، تمّ إقرار عدة تدابير وإجراءات من قبل وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية من أجل تعزيز المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية وتنمية الآليات المؤسسية لتمكين المرأة من الوصول إلى وظائف مختلفة من المسؤولية بالوظيفة العمومية (انظر الإطار 2-1).

## إطار 1-1: عملية مستمرة من تعزيز تكافؤ ومساواة الفرص في المغرب

- 1993: مصادقة المغرب على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، مع بعض التحفظات؛
- 2002: إدخال الميزانية المستجيبة للنوع الاجتماعي، وإعداد تقرير سنوي مرافق لمشروع قانون المالية؛
- 2003: إدخال، في مدونة الشغل، مبدأ عدم التمييز في الولوج إلى العمل، وحظر التحرش الجنسي في مكان العمل؛
- 2004: تكريس مبدأ المساواة وقاعدة المسؤولية المشتركة للزوجين في مدونة الأسرة الجديدة؛
- 2005: اعتماد ميثاق لتحسين صورة المرأة في وسائل الإعلام؛
- 2006: اعتماد الاستراتيجية الوطنية من أجل الإنصاف والمساواة بين الجنسين؛
- 2008: رفع التحفظات على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، التي صدق عليها المغرب في عام 1993؛
- 2009: إنشاء اللجنة الاستشارية لتحقيق المناصفة ومساواة الفرص على مستوى الجماعات سنة 2009؛
- 2010: التزام المغرب بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية من بينها تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛
- 2010: إنشاء شبكة للتشاور بين الوزارات للمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية وتمديدتها إلى دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛
- 2011: إعطاء الطابع الدستوري لمبادئ المساواة وعدم التمييز لصالح المرأة (دستور يوليو/تموز 2011)؛
- 2011: ظهير شريف رقم 1-11-165 صادر في 16 من ذي القعدة 1432 (14 أكتوبر 2011) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 11-27 المتعلق بمجلس النواب، والذي يحدد حصة تبلغ 60 مقعداً (15 بالمانئة) للنساء، والذي يهدف إلى تحسين تمثيل المرأة في المشهد السياسي الوطني؛
- 2011: اعتماد المرسوم رقم 2.11681، الصادر في 28 من ذي الحجة 1432 (25 نوفمبر/تشرين الثاني 2011)، المتعلق بإجراءات تعيين رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام في الوظيفة العمومية (ولا سيما الفصل 16) الذي يكرس مبدأ الكفاءة كمعيار وحيد للترقية؛
- 2011: اعتماد البرنامج الحكومي للفترة 2011-2015 بشأن المساواة يشمل تسعة محاور أولوية لضمان ولوج المرأة إلى مناصب اتخاذ القرار في الإدارة العمومية؛
- 2012: اعتماد البروتوكول الاختياري الملحق باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة؛
- 2012: اعتماد خطة الحكومة من أجل المساواة من منظور المناصفة "إكرام" 2012-2016 فيما يتعلق بتمكين المرأة اقتصادياً واجتماعياً؛
- 2012: اعتماد ظهير شريف رقم 1-12-20 صادر في 27 من شعبان 1433 (17 يوليو 2012) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 12-02 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا تطبيقاً لأحكام الفصلين 49 و92 من الدستور، والذي يشجع على تنفيذ مبدأ المناصفة وتعزيز وضع المرأة في مناصب اتخاذ القرار في الإدارة؛
- 2015: التزام المغرب بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومن بينها الهدف 5 المتعلق بتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات؛
- 2015: موافقة البرلمان بالإجماع للقانون الذي يقر البروتوكول الاختياري لاتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، والذي انضمت إليه حكومة المغرب في يونيو/حزيران 1993؛
- 2016: إدراج مقارنة النوع على مستوى القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية رقم 13-130، وإعداد تقرير حول النتائج، الذي يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع؛
- 2016: وضع مشروع قانون 79.14 المتعلق بهيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز.

## إطار 1-2: أهم المبادرات المنجزة في إطار تعزيز المرأة في الوظيفة العمومية

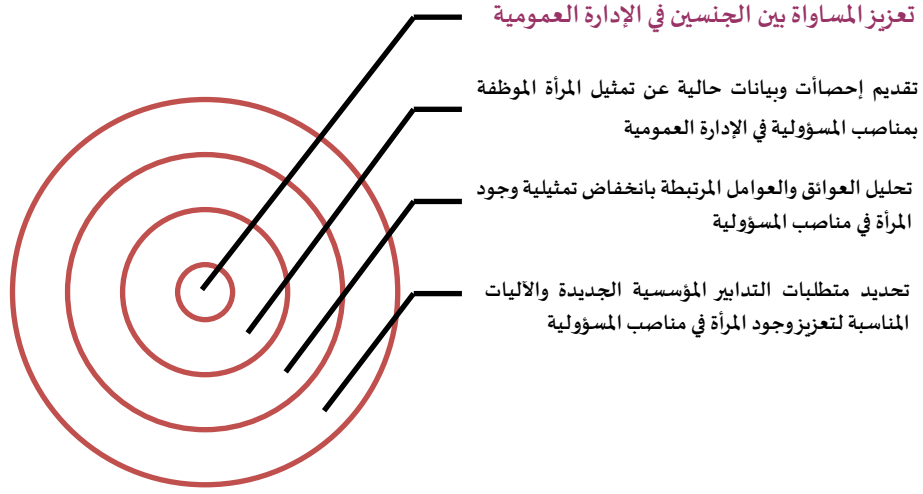
- 2005: اعتماد "استراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية 2005-2011":
- 2010: إنشاء "شبكة التشاور بين الوزارات" للوظيفة العمومية التي تضم جميع القطاعات الوزارية؛
- 2012: إنجاز دراسة حول "الموازنة بين العمل والأسرة للنساء الموظفات والرجال الموظفين في المغرب" التي ساعدت على تحديد الصعوبات التي تعوق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية والآليات لتخطيها؛
- 2012: إعداد دراسة استقصائية حول "مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية بالمغرب":
- 2013: إعداد "دليل منهجي بشأن إدماج المساواة بين النساء والرجال في عمليات إدارة الموارد البشرية":
- 2014: إحداث "مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية" الذي يقدم، من خلاله بوابته، خلفية وثائقية غنية، وإحصاءات تراعي الفروق بين الجنسين ومؤشرات تمكّن من تطوير السياسات العامة المتعلقة بتعزيز المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية؛
- 2016: تطوير استراتيجية تعميم مراعاة مقارنة النوع في الوظيفة العمومية وخطتها التنفيذية (2017-2019):
- 2017: إطلاق تنفيذ استراتيجية تعميم مراعاة مقارنة النوع في الوظيفة العمومية؛
- إعداد تقارير سنوية بشأن الموارد البشرية، مصاحبة لمشروع قانون المالية؛
- تقارير سنوية حول الميزانية القائمة على النتائج من منظور النوع، المصاحبة لمشروع قانون المالية.

وفي نفس السياق هنالك استراتيجيتان مرتبطتان بشكل وثيق ببعضهما، وهما الخطة الحكومية للمساواة 2016-2012 و 2017-2021 واستراتيجية تعميم مراعاة مقارنة النوع في الوظيفة العمومية، واللتان تعيدان تأكيد التزام الدولة بمبادئ المساواة بين الجنسين، بما في ذلك تلك المتعلقة بالولوج إلى مناصب المسؤولية (انظر أدناه).

### 1.2. أهداف الدراسة

يهدف تطوير هذه الدراسة إلى تقدير وتعزيز فعالية المساواة بين الرجال والنساء في الوظيفة العمومية. ويتوزع هذا الهدف على ثلاثة (3) أهداف فرعية:

## رسم توضيحي 1-1: أهداف الدراسة



### 1.3. إشكالية الدراسة

وفقا للتصنيف الذي وضعه تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول التقدم بشأن الحد من الفجوة بين الجنسين (إصدار سنة 2017)، يحتل المغرب الأجرة 136 من أصل 144 دولة. وهذا يعني أن عدم المساواة بين النساء والرجال قد ازداد لأول مرة، بعد 10 سنوات من التقدم. وفي هذه الدراسة، يحتل المغرب الأجرة 136 في سنة 2017، وهو مرتبة أقل مقارنة بسنة 2016 (الأجرة 135).

وتبعاً لهذا الترتيب من حيث مؤشر الفجوة العالمية بين الرجال والنساء، للأسف تجاوزت دول عربية المغرب، مثل تونس (الأجرة 117)، البحرين (الأجرة 126)، الكويت (الأجرة 129)، مصر (الأجرة 134) وقطر (الأجرة 130)، إلخ. وفي الواقع، تُعتبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أيضاً موطناً لأربعة من الدول الخمس الأقل مرتبة في العالم من حيث التحرر السياسي: الكويت (الأجرة 129)، لبنان (الأجرة 137)، قطر (الأجرة 130) واليمن (الأجرة 144).

وبالرغم من أن معدل تأنيث العدد الإجمالي للموظفين في الوظيفة العمومية لم يتوقف عن التطور منذ استقلال المغرب، فقد شهد سنة 2016 انخفاضاً وصل إلى 35.5 بالمائة مقابل 39.2 مقارنة النوع في سنة 2012.

ولهذا الغرض، تسعى هذه الدراسة إلى أن تقدم هذه الدراسة عناصر من الأجوبة على الأسئلة التالية:

## رسم توضيحي 1-2 : استئشكال الدراسة

هل السباق القانوني الذي يحكم الوظيفة العمومية مشوب بأحكام من شأنها أن تعوق، صراحة أو ضمناً، المساواة بين الرجل والمرأة في الولوج إلى مناصب المسؤولية؟

في نفس السباق، هل تؤيد الترتيبات المؤسسية الحالية بشكل كافٍ الموضوعية وعدم التمييز فيما يتعلق بالأهلية و/أو التعيين في مناصب المسؤولية؟

بالنظر إلى الإرادة الظاهرة للسلطات العمومية لتعزيز المساواة بين الرجل والمرأة في الولوج إلى مناصب المسؤولية، ولكن بين الحقيقة والمبدأ، هول الوضع الحالي قابل بالفعل للتحسين بما فيه الكفاية؟

فضلا عن معاملي السباق القانوني المؤسسي، ما هي عوامل "السقف الزجاجي" للواقع التي يمكن أن تشكل العقبات غير الظاهرة لتتقدم المرأة في الهياكل الهرمية للإدارة؟

ما هي المداخل التي يحتمل أن تؤيد المساواة بين الرجال والنساء في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية، بشكل يحترم الفصل 19 من دستور يوليو/تموز 2011 والالتزامات الدولية للمغرب؟

## 1.4. نطاق الدراسة

يمكن أن تغطي الوظيفة العمومية، بالمعنى العام، موظفي إدارة الدولة، وموظفي المؤسسات والشركات العمومية وموظفي الجماعات الترابية. ولكن من أجل ضبط إطار الدراسة في ضوء الاختلافات القانونية بين هذه المستويات الثلاثة من الوظيفة العمومية، ستتم تغطية إدارة الدولة فقط (المصالح المركزية للوزارات والمصالح اللامركزية).

## رسم توضيحي 1-3 : مكونات الإدارة العمومية



أولاً، الوظيفة العمومية على مستوى إدارة الدولة المغربية يحكمها الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ويشكل هذا النص الإطار المؤسسي الذي يحدد القواعد القانونية والتنظيمية المتعلقة بتعيين وإدارة المسار المهني للموظف في القطاع العام.

ثم أن الوظيفة العمومية على مستوى المؤسسات والمنشآت العمومية محكومة بقوانين خاصة، اعتماداً على طبيعة هذه المنشآت. وتتميز هذه القوانين بالتفاوت وعدم المرونة، لدرجة أنه لا يوجد قاسم مشترك في جوانب إدارة الموارد البشرية.

وأخيراً، النصوص التي تحكم العاملين في الجماعات الترابية (على سبيل المثال المرسوم رقم 2-77-738 الصادر في 13 شوال 1397 (27 سبتمبر/أيلول 1977) المتعلقة بالنظام الأساسي لموظفي الجماعات الذي يحيل بدوره إلى النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في 24 فبراير/شباط 1958. وبالمثل، فإن حركية الهيئات والأطر المشتركة في الإدارات يحكمها نفس النص. ولكن حتى الآن، لا يتميز الإطار القانوني الذي يحكم موظفي الجماعات الترابية بشكل قاطع من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، في أفق إحداث نظام خاص للوظيفة العمومية الترابية، على غرار النموذج الفرنسي، مثلاً.

## 1.5. الآليات المنهجية للدراسة

تمزج منهجية تنفيذ الدراسة بين عدة أدوات وآليات تحليلية، كما هو موضح في الشكل أدناه:

رسم توضيحي 1-4 :: المواد المنهجية للدراسة

### التحليل الإحصائي

- استقراء الاتجاهات
- تحديد المؤشرات الهامة

### تحليل القانوني

- مراجعة الأحكام القانونية ذات الصلة
- استكشاف القانون المقارن
- التفكير في مسارات الإصلاح

## الآليات المنهجية

### التحليل المقارن

- تحليل التجارب الدولية و الوطنية
- الفضلى و كيفية الإستفادة منها

### تحليل الميداني

- إعطاء معلومات بشأن الاستبيانات
- إجراء مقابلات شبه موجهة
- تنظيم ورشات عمل موسعة

## 1.5.1. التحليل القانوني

يشهد السياق القانوني المتعلق بمسألة مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية في المغرب تغيراً كبيراً، مما يتطلب تحليلاً عميقاً، بهدف تحديد التمييز غير المباشر الذي يعيق ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية من ناحية، ومن ناحية أخرى، للنظر في نقاط الدخول التي يمكن أن تعزز تمثيلها في هذه

المناصب. ويتعلق الأمر في هذه المرحلة بتحليل، على وجه الخصوص، التشريعات والنصوص التنظيمية المتعلقة بالوظيفة العمومية المغربية (القوانين، الظهير الشريف، المراسيم، القرارات والتعميمات...)، التي لم تشهد، حتى الوقت الحاضر، إصلاحاً شاملاً منذ اعتماد الطبعة الأولى من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي اعتمده الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 4 شعبان 1377 (في 24 فبراير/شباط 1958). ويشكل هذا الأخير الإطار المؤسسي الذي يحدد القواعد القانونية والتنظيمية المتعلقة بتعيين وإدارة المسار المهني للموظف في القطاع العام.

ستغطي هذه الدراسة جميع التحليلات القانونية المتعلقة بموضوع الدراسة (انظر مذكرة المراجع)، على وجه الخصوص:

- الدستور والقوانين الأساسية؛
- النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ومراسيم تطبيقه؛
- النصوص التي تحكم الأوضاع النظامية للموظفين: القوانين الأساسية الخاصة بالموظفين المشتركين في مختلف الإدارات الوزارية، القوانين الأساسية الخاصة بالموظفين المحددة لكل إدارة، قوانين خاصة؛
- النصوص التي تحكم أجور الموظفين، وكذلك التعويضات العامة أو المحددة المتعلقة بالوظيفة والهيئات والرتبة؛
- النصوص التي تنظم تنظيم الهياكل الإدارية على مستوى المصالح المركزية والخارجية؛
- النصوص التي تحكم التعيينات والترقيات (التعيينات في الوظائف العليا)؛ تنظيم مسابقات الترقية لمناصب المسؤولية (باستثناء المناصب العليا)؛ مسابقات التعيين عن طريق عقد الوكلاء في الإدارات؛
- النصوص التي تنظم تنقل الموظفين؛
- النصوص التي تنظم التكوين المستمر للموظفين؛
- النصوص ذات الصلة الأخرى.

تَمَّ تأكيد تحليل مجموعة القوانين الوطنية من خلال انفتاح مدروس بشأن أفضل الممارسات في القانون المقارن. والهدف هو تحديد الدروس التي يمكن أن تُثري التجربة المغربية فيما يخص تعزيز فعالية المساواة بين الرجل والمرأة في الولوج إلى الوظيفة العمومية بشكل عام وإلى هياكل المسؤولية بشكل خاص.



## 1.5.2. التحليل الإحصائي

يهدف التحليل الإحصائي إلى تجميع وإعادة بناء ومعالجة البيانات المتعلقة بوضع المرأة المستقبلي في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية، من أجل التوصل إلى استنتاجات مهمة.

عند القيام بذلك، يمكن تقسيم التحليل الإحصائي إلى بعض الخطوات المتسلسلة:

- وصف طبيعة البيانات المراد تحليلها.
- استكشاف العلاقة بين البيانات والفئة المستهدفة.
- إنشاء نموذج لتوليف العلاقات بين البيانات والفئة المستهدفة.
- استخدام التحليلات التنبؤية لتطوير السيناريوهات التي ستوجه الإجراءات المستقبلية.
- يتم استكشاف العديد من خطوات التحليل لتحديد الأرقام والمؤشرات الرئيسية حول وضع المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية، مثل:

1. معدل التأييد في وظائف المسؤولية داخل الإدارة العمومية
2. معدل الولوج إلى مناصب المسؤولية على مستوى المرأة الموظفة
3. هيكل مستويات مناصب المسؤولية التي تشغلها المرأة الموظفة
4. الهيكل العمري للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
5. متوسط الأقدمية للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
6. مستوى تعليم المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
7. مستوى الإشراف على المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
8. التركيز الأساسي (على مستوى الإدارات) للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
9. التركيز المكاني (الترابي) للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية
10. معدلات ترك النساء لمناصب المسؤولية
11. هيكل الوضع العائلي (الحالة الاجتماعية) للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية.

## 1.5.3. التحليل الميداني

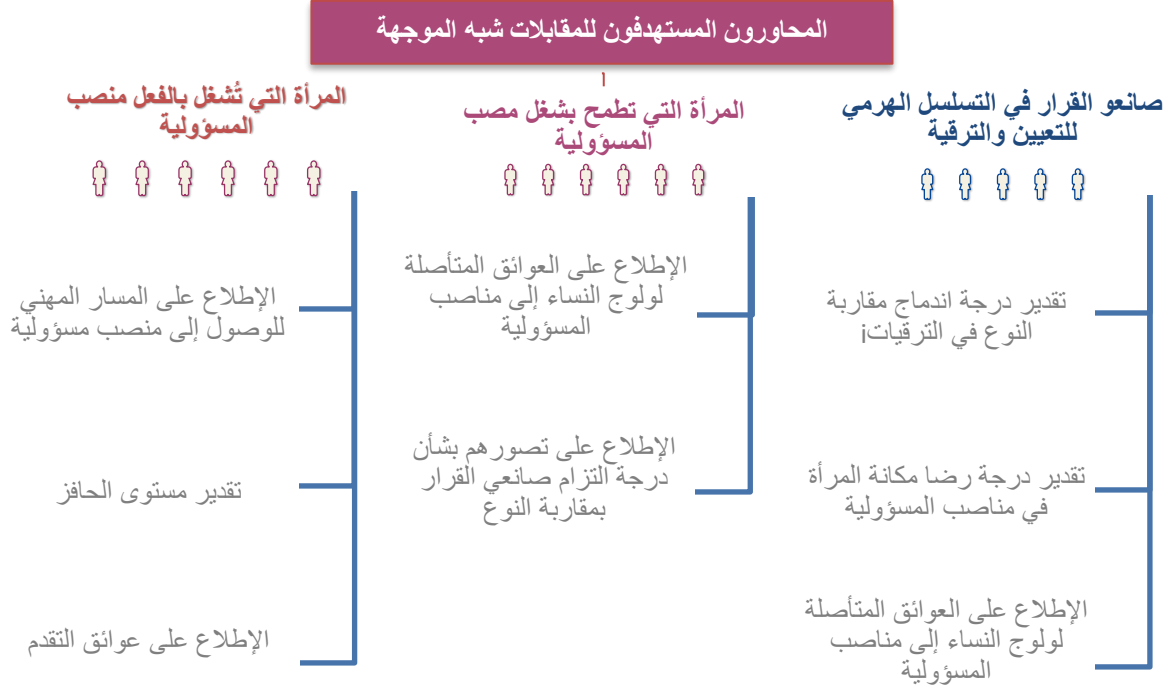
### إجراء المقابلات شبه الموجهة

تقوم هذه المقابلات شبه الموجهة على هدف مزدوج: من جهة هدف مباشر يهدف إلى توفير عناصر إجابات مفيدة بالنسبة للقيود التي قد تقوّض تحسين تكافؤ ومساواة الفرص بين الجنسين في الإدارة العمومية، فضلاً عن الفرص التي ينبغي اغتنامها. ومن جهة أخرى، تقوم المقابلات شبه الموجهة على هدف غير مباشر،

وهي زيادة وعي صانعي القرار بشأن مركزية مسألة ولوج المرأة الموظفة إلى مناصب المسؤولية في الإدارة العمومية في المغرب، باعتبارها مسألة قانون وذات نطاق استراتيجي.

وبذلك، تمّ استهداف ثلاث مجموعات من المحاورين، كما ينعكس في الشكل أدناه:

رسم توضيحي 1-5: المجموعات المستهدفة للمقابلات شبه الموجهة



أجريت المقابلات على مستوى 24 إدارة لا مركزية على مستوى 4 مناطق من المغرب و5 إدارات مركزية، كما يرد في الجدول أدناه:

جدول 1-1: هيكل العينة المستهدف من المقابلات شبه الموجهة

المجموع	الإدارة المركزية		الإدارة اللامركزية				الإدارة				
	المدير	الكاتب العام	الدار البيضاء - سطات	سوس- ماسا	فاس - مكناس	الشرق					
19	2		1	0	2	1	6	0	10	1	الصحة
22	5		2	1	3	1	9	2	8	1	العدالة
20	3	1	4	0	5	1	5	1	6	1	التربية الوطنية
21	3		5	1	3	1	4	0	7	1	الزراعة - الصيد
18	4	1	6	1	2	1	6	1	4	1	الأوقاف والشؤون الإسلامية
13	4	1	5	1	5	1	2	1	1	0	المونل
1	2	1	1	1	1						الوظائف العمومية

	1				1									المالية
1	2		1	1	1									الشؤون العامة والحكامة
115	26	0	2	3	5	23	4	20	6	32	5	36	5	المجموع العام

## الاستبيان

ضمن نطاق توسيع محيط الدراسة بحيث تتجاوز عينة الفئة المستهدفة المعنيين بالمقابلات شبه المنظمة، تمّ توزيع استبيان الإطلاع على عينة من النساء من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع عالم الاستقصاء إلى مستوى النساء اللواتي يشغلن منصب مسؤولية؛
- طرح أسئلة إضافية فيما يتعلق بموضوع الاستقصاء؛
- جمع الآراء في شكل أسئلة خاصة، غير مرئية للآخرين؛
- صياغة أسئلة مفتوحة في شكل حر في للمشمولين بالاستقصاء: التعبير عن الذات بحرية غالباً ما يجلب أفكاراً جديدة.

للقيام بذلك، طُرحت فكرة الاعتماد على عينة منظمة على النحو التالي:

جدول 1-2 : عينة من النساء المستجوبات في العينة الإحصائية على أساس الاستبيان

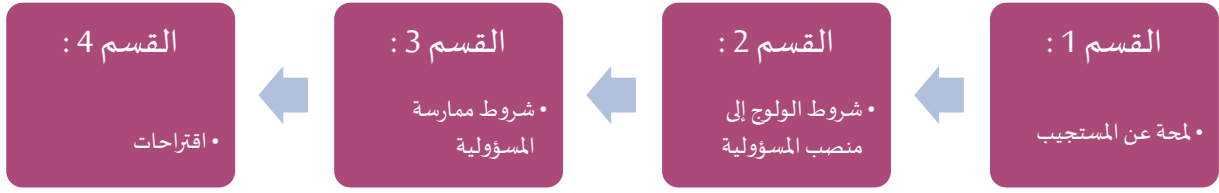
مجموع	العينة	مناصب المسؤولية (الرسمية)
4	1	كاتبة عامة للوزارة
2	1	مفتشة عامة
34	5	مديرة (مركزية أو لا مركزية)
242	24	رئيسة قسم
1287	64	رئيسة مصلحة
1569	95	المجموع الكلي

لا يحتل هؤلاء الفئة ما يسمى بالمناصب "المماثلة"

وتجدر الإشارة إلى أن معدل الاستجابة للاستبيانات التي وزعت لم يصل إلى العينة المستهدفة بأكملها. لكننا نعتبر أن ذلك لا يؤثر على مقبولية نتائج التحليل الإحصائي.

تمت صياغة هذا الاستبيان في 4 أقسام كما هو مفصل في الملحق (انظر إلى الملحق 2):

## رسم توضيحي 1-6: هيكله الاستبيان



### تنشيط ورشات عمل بشأن التشاور

يهدف تيسير حلقة العمل إلى جمع خبراء، لا سيما أولئك الذين ينتمون إلى شبكة التشاور بين الوزارات لمأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، حول نفس الموضوع: مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في المغرب.

كان البحث عن ردود أفعال أعضاء شبكة التشاور بين الوزارات ذات أهمية قصوى، إذ عينت هذه الشبكة لنفسها مهمة ضمان تحديد وتنفيذ تدابير مؤسسية لضمان توازن عادل لتمثيل النساء والرجال على جميع المستويات وفي كافة قطاعات الوظيفة العمومية.

دليل أعضاء شبكة التشاور بين الوزارات لإدراج مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية



شملت القضايا التي نوقشت خلال حلقة العمل هذه، المتعلقة بإشكالية الاستقصاء، بوجه سنة النقاط التالية: كيف يمكن دمج وترسيخ مبدأ المناصفة والمساواة بين الجنسين في عملية اختيار / تعيين الترشيحات لشغل وظائف رئيس مصلحة ورئيس قسم؟ كيف يمكن دمج هذه المبادئ في عملية الاختيار / التعيين وفي عملية تعيين كبار المسؤولين؟ كيف يمكن دمج مبدأ المساواة بين الجنسين في عملية تنقل الموظفين في مناصب المسؤولية؟ كيف يمكن مرافقة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية لتعزيز قدراتها المهنية؟ كيف يمكن دمج مبدأ المساواة بين الجنسين لتقييم أداء المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية؟ كيف يمكن السماح للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية بالتوفيق بين حياتها المهنية وحياتها الخاصة

#### 1.5.4. التحليل المقارن

أصبح المجتمع الدولي يدرك بشكل متزايد أن المشاركة الكاملة للمرأة في مناصب اتخاذ القرار ومناصب المسؤولية لا غنى عنها لتطوير الاستراتيجيات والبرامج العامة بحيث يمكن تمثيل حقوق وأولويات واحتياجات جميع أفراد المجتمع بشكل عادل.<sup>2</sup>

في هذا السياق، يتم تقديم عدة توصيات (انظر الإطار 1-3) تؤيد المساواة بين الرجال والنساء، وآليات قوية للمساءلة واستدامة المبادرات في هذا المجال، وكذلك الأدوات والمؤشرات التي تدعم القرارات السياسية الشاملة.

كما تشجع هذه التوصيات اتباع نهج شامل يأخذ في الاعتبار المجتمع ككل من أجل المساعدة في الحد من الصور النمطية، وتشجيع النساء على المشاركة في دوائر اتخاذ القرار وإزالة الأحكام التي تعتبر، بشكل صريح أو ضمني، عقبة أمام إنشاء المساواة بين الرجال والنساء.

---

<sup>2</sup> انظر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2016) توصية سنة 2015 لمجلس منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن المساواة بين الرجال والنساء في الحياة العامة، طبعة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، باريس؛ المشروع الأوروبي (2016) "خريطة قوة التوازن الجندي - المشاركة في الإلهام بين المؤسسات الاجتماعية والكلاسيكية بشأن الوصول إلى صنع القرار" بقيادة مجموعة من الشركاء في ستة بلدان أوروبية في [genderpowermap.eu](http://genderpowermap.eu)

تقترح منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التوصيات التالية للحصول على تمثيل متوازن للنساء والرجال في وظائف اتخاذ القرار في الحياة العامة وفي الوظائف العامة

الالتزام، على أعلى مستوى سياسي، بتعزيز المساواة بين النساء والرجال في الحياة العامة، حسب الاقتضاء، من خلال تطوير إطار شامل يسمح بضمّان تمثيل متوازن للنساء والرجال في وظائف اتخاذ القرار في المؤسسات العامة.

متابعة، بصورة منهجية، تطور تمثيل كل جنس في المؤسسات العامة لا سيما في المناصب الإدارية وفي مختلف فئات الوظائف، عن طريق جمع البيانات بشكل منتظم، على سبيل المثال في شكل استقصاءات للموظفين، ومراجعتها بانتظام للتأكد أنها تتماشى مع الأولويات والأهداف العامة فيما يخص المساواة بين الجنسين على أساس نتائج التقييمات.

دراسة التدابير التي تسمح بمعالجة الأسباب الجذرية للتمثيل الضعيف للنساء في وظائف اتخاذ القرار وتحسين صورة المرأة في المجتمع من خلال حملات إعلامية وبرامج التوعية بالقوالب النمطية والأفكار المسبقة الواعية وغير الواعية والفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن تُستخلص من المساواة بين النساء والرجال، وفي الوقت نفسه مكافحة التمييز المزدوج أو المتعدد.

تعزيز المرونة والشفافية والعدالة في أنظمة وسياسات الوظائف العامة بطريقة تضمن العدالة في الأجور وتكافؤ الفرص للنساء والرجال من أصول وخلفيات مختلفة؛ تحديد التدابير الشاملة والتدابير التي تركز على الأسباب لتصحيح الفجوات في الأجور بين الرجال والنساء في القطاع العام وعلاج التمييز المهني الأفقي، بالوسائل المناسبة.

تشجيع التعيين على أساس الكفاءة، والنظر في السياسات والممارسات الإيجابية التي تضمن التمثيل المتوازن للنساء والرجال في كل فئة من وظائف القطاع العام، وتحديد التدابير الملموسة من أجل التخلص بشكل فعال من العقبات الضمنية التي تشهدها إجراءات التعيين والتوظيف، حسب الحاجة؛

تحديد الوظائف والمسؤوليات بشكل واضح، على المستوى المؤسسي، بشأن ترقية المساواة بين النساء والرجال في القطاع العام، ولا سيما إنشاء آليات استئناف وطعن مستقلة لديها موارد مالية وبشرية وغيرها كافية، ومرتبطة بفرق الإدارة لضمان الفعالية؛

- توعية مسؤولي القطاع العام بقضايا المساواة بين الجنسين وتعزيز المساءلة على مستويات الإشراف والإدارة بشأن ضمان المناصفة بين النساء والرجال على جميع المستويات وفي جميع فئات الوظائف، وتولي مسؤولية المشاكل المتعلقة بالمساواة بين الرجال والنساء في العمل، وبشكل خاص أطر إدارة الأداء.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2016)، توصية 2015 لمجلس

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن المساواة بين الرجال والنساء في الحياة العامة.

## 2. خصائص السياق القانوني والمؤسسي

تعتبر المرجعيات القانونية والمؤسسية خطوة أولى وأساسية نحو تحقيق المساواة بين الجنسين والمناصفة بين الرجال والنساء. وينبغي أن تتوافق هذه القواعد مع الالتزامات الوطنية والدولية وأن تشير بشكل مباشر إلى المساواة بين الجنسين في الإدارة العمومية، لا سيما في مناصب صنع القرار.

في هذا السياق، يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى تقييم مقتضيات الترسنة القانونية القائمة والترتيبات المؤسسية الموضوعية والتي يمكن، صراحة أو ضمناً، أن تشجع أو تعرقل المساواة بين الرجال والنساء من حيث الولوج إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

وبذلك، سمح التحليل القانوني بتسليط الضوء على نقاط القوة التي ينبغي تعزيزها ونقاط الضعف التي ينبغي إحيائها.

### 2.1. التحولات الإيجابية للسياق القانوني و المؤسسي

يشهد السياق القانوني المؤسسي لولوج النساء إلى مناصب المسؤولية في المغرب تحولاً إيجابياً لخمسة اعتبارات مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً كما هو مخطط أدناه:

## رسم توضيحي 2-1: العوامل النسقية لدوافع البحث



### 2.1.1. اعتماد مبادئ لها قيمة دستورية تشجع على مقارنة النوع

ينص دستور المملكة على المبادئ الأساسية التي يجب أن تحكم المرفق العمومي بشكل عام والوظيفة العمومية بشكل خاص، كما تمّ تلخيصها في الإطار أدناه.

وفيما يتعلّق بإشكالية هذه الدراسة، فمن الواضح أن الدستور، ولا سيما من خلال أحكام الفصلين 31 و92، قد عبّر بصراحة عن الرغبة في مشاركة أكبر للمرأة في الوظيفة العمومية وخاصة في مناصب المسؤولية.

هذا التكريس الدستوري هو في حد ذاته امتداد منطقي لفلسفة **الفصل 19 من الدستور** التي تقدس مبدأ المساواة بين الرجال والنساء في المغرب: "الرجل والمرأة يتمتعان على قدم المساواة بالحقوق والحريات المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية". وقد أكد هذا الفصل الاتفاقيات والمعاهدات الدولية التي صدّقت عليها المملكة حسب الأصول. لهذا الغرض، تمّ إنشاء هيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز، للعمل من أجل تحقيق المناصفة بين الرجال والنساء.

#### إطار 2-1: المبادئ الدستورية التي تحدد إطار الوظيفة العمومية

الفصل الأول: الترابط بين المسؤولية والمحاسبة

الفصل 13: هيئات التشاور: إشراك مختلف الفعاليات الاجتماعية لتطوير وتنفيذ وتقييم السياسات العامة (الحوار الاجتماعي)

الفصل 19: تعمل الدولة المغربية على تحقيق المناصفة بين الرجال والنساء

الفصل 29: ضمان حرية الاجتماع والتجمع والتظاهر السلمي وتكوين الجمعيات والانتماء للنقابات والانتماء السياسي



الفصل 31: مبدأ المساواة في ولوج المواطنين والمواطنات إلى الوظائف العمومية وفقاً للجدارة

الفصل 92: مبدأ التعيين في المناصب العليا، من قبل مجلس الحكومة، على أساس معايير: تكافؤ الفرص، الكفاءة، الشفافية والكفاءة

الفصل 154: المبادئ التي تحدد إطار المرافق العمومية: المساواة في الولوج إلى المرافق العمومية، استمرار الاستحقاقات، معايير الجودة، الشفافية، الديمقراطية

الفصل 155: المبادئ الأخلاقية للمسؤولين الحكوميين: احترام القانون، الحياد، الشفافية، النزاهة، المصلحة العامة

الفصل 156: مبادئ الإدارة الاستباقية والموجهة نحو المواطنين: الرد على التظلمات، الشكاوى

الفصل 157: يحدد ميثاق المرافق العامة قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية، والجهات والجماعات الترابية الأخرى والهيئات العمومية.

## 2.1.2. الالتزام المغرب بتعهداته الدولية بشأن مكافحة كل أشكال التمييز

وفقاً لالتزاماته الدولية بشأن احترام حقوق الإنسان (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة والبروتوكول الاختياري الملحق بها، منهاج عمل بيجين، اتفاقية حقوق الطفل، والاتفاقية الدولية بشأن حقوق المعوقين وبروتوكولها الاختياري...،) وأحكام دستور 2011، يستمر المغرب في بذل جهود كبيرة من حيث الانضمام والتصديق على الصكوك الدولية الأخرى لحقوق الإنسان ومواءمة إطاره القانوني مع هذه الصكوك.

للتذكير، اعتمد البرلمان، في يوليو/تموز 2015، القانون رقم 12/125 بشأن الموافقة على البروتوكول الاختياري لاتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. ويهدف هذا البروتوكول إلى السماح للدول الأعضاء الاعتراف باختصاص لجنة القضاء على التمييز ضد المرأة، والبت بشأن الاتصالات المقدمة من الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين يدعون أنهم ضحايا انتهاك أحد الحقوق المنصوص عليها في اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

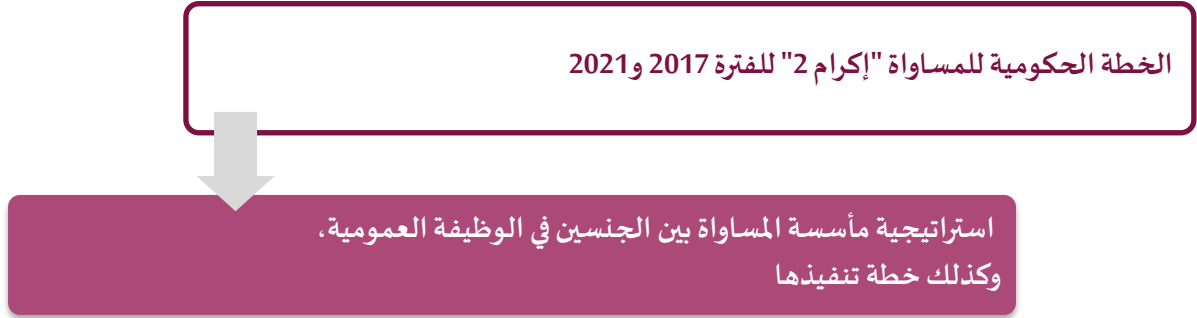
وفي الواقع، نصت هذه الالتزامات على إطلاق العديد من الإصلاحات واعتماد استراتيجيات وطنية جديدة وإدخال آليات مؤسسية جديدة، ذات طابع تقدمي ومستمر التحديث وديمقراطي، والتي تتضمن، على نحو لا مناص منه، تعزيز المساواة بين النساء والرجال.

## 2.1.3. وضع رؤية استراتيجية تركز المناصفة والمساواة في الوظيفة العمومية

تعطي الحكومة المغربية لمسألة المساواة والمناصفة أهمية مركزية في استقرار وتطوير النظام الاجتماعي. وبهذا الصدد، يعتبر تحقيق هذا التوازن على مستوى الوظيفة العمومية أمر مهم للغاية. وفي هذا السياق،

وضعت الحكومة خطة حكومية للمساواة "إكرام 1" و "إكرام 2" للفترات 2011-2016 و 2017-2021، ومن ثم، من خلال رؤية محددة، وضعت استراتيجية بعنوان "استراتيجية مؤسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية".

رسم توضيحي 2-2: السياق الاستراتيجي



#### خطة الحكومة للمساواة "إكرام 2" للفترة 2017-2021

تمشياً مع المسار المنطقي لتفعيل خطة لخطة الحكومية للمساواة إطاراً لتحقيق التقائية مختلف المبادرات المتخذة للنهوض بالمساواة بين الجنسين وإدماج حقوق النساء في السياسات العمومية وبرامج التنمية، كما تعتبر أداة لترجمة الالتزامات المعبر عنها في البرنامج الحكومي للفترة الممتدة ما بين 2012 و 2016 (إكرام 1) وكذا امتدائها إلى خطة ثانية (إكرام 2) للفترة 2017-2021. وتشكل الخطة إطار التقارب لمختلف المبادرات التي تهدف إلى تعزيز المساواة بين النساء والرجال وإدماج حقوق المرأة في السياسات العامة وبرامج التنمية. وهي أيضاً أداة تسمح باستفاء الالتزامات التي صيغت على مستوى الخطة الحكومية 2017-2021.

تتمثل الرؤية الاستراتيجية للخطة في تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين النساء والفتيات اعتماداً على مقارنة حقوقية، حيث تتضمن أربعة محاور موضوعاتية تلخص في تقوية فرص عمل النساء وتمكينهن اقتصادياً، وحقوق النساء في علاقتهن بالأسرة، ومشاركتهن في اتخاذ القرار، إضافة إلى حمايتهن وتعزيز حقوقهن.

كما تتضمن الخطة ثمانية محاور عرضانية تتمثل في نشر مبادئ المساواة ومحاربة التمييز والصور النمطية المبنية على النوع الاجتماعي، وإدماج النوع في جميع السياسات والبرامج الحكومية، إضافة إلى التنزيل الترابي لأهداف الخطة. كما تتضمن الخطة محورا داعماً يتمثل في تتبع وتقييم تنفيذها، وسيتم تنزيلها عبر تحقيق 24 هدفاً وتنفيذ حوالي 156

إجراء.

رسم توضيحي 2-3 : محاور خطة إكرام

1 مأسسة ونشر مبادئ الإنصاف والمساواة والشروع في إرساء قواعد المناصفة؛

2 مكافحة كل أشكال التمييز والعنف ضد النساء؛

3 تأهيل منظومة التربية والتكوين على أساس الإنصاف والمساواة؛

4 تعزيز الولوج المنصف والمتساوي للخدمات الصحية؛

5 تطوير البنيات التحتية الأساسية لتحسين ظروف عيش النساء والفتيات؛

6 التمكين الاجتماعي والاقتصادي للنساء؛

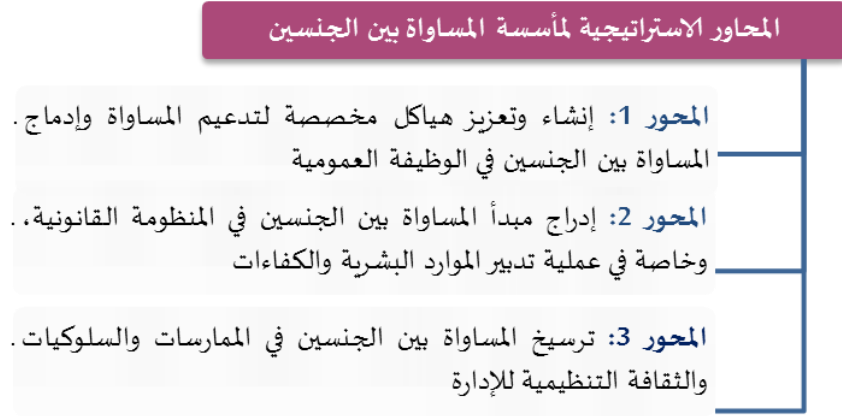
7 الولوج المتساوي والمنصف لمناصب اتخاذ القرار الإداري والسياسي والاقتصادي؛

8 تحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين في سوق الشغل

#### استراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية

إن خطة استراتيجية مأسسة مقارنة النوع بالوظيفة العمومية تروم تعزيز وظيفة عمومية تضمن للمرأة وللرجل حقوقاً متساوية لولوج مناصب المسؤولية وتكافؤ الفرص في الحياة المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخصوصية للنساء والرجل، والمساواة في المعاملة.

ذه الاستراتيجية تركز على ثلاث محاور أساسية، يتمحور الأول حول إنشاء وتعزيز هيكل مخصصة لتدعيم المساواة وإدماج المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، يضم 3 مشاريع و 6 عمليات من أجل إحداث وحدات وآليات بوزارة الوظيفة العمومية مختصة في مجال النوع وتشجيع الإدارات العمومية على خلق وحدات للمساواة بين الجنسين. أما المحور الثاني، فهو يراهن على إدراج مبدأ المساواة بين الجنسين في المنظومة القانونية، وخاصة في عملية تدبير الموارد البشرية والكفاءات، ويضم 4 عمليات و 34 إجراء يهدف إلى تضمين الإطار القانوني وتدبير الموارد البشرية آليات المساواة الفعلية بين النساء والرجال الموظفين، فيما يتمثل المحور الثالث في ترسيخ المساواة بين الجنسين في الممارسات والسلوكيات والثقافة التنظيمية للإدارة.



#### 2.1.4. مؤسسة آليات التشاور وتتبع مسار جندرة في الوظيفة العمومية

من المسلم به أن الربط الشبكي والإدارة مهمان، بل لا غنى عنهما من أجل تعزيز إمكانات تطوير المسار المهني<sup>3</sup>، ومن هنا الحاجة إلى وجود شبكة ومرصد جندرة في الوظيفة العمومية:

#### شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية

في 8 أكتوبر/تشرين الأول 2010، أعلنت وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية عن تأسيس شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

عندما تمّ إنشاؤها في سنة 2010، تشكلت هذه الشبكة من 15 قطاع وزارتي. وفي سنة 2012، تمّ توسيع الشبكة على مستوى جميع القطاعات الوزارية. ويرأس الشبكة الوزير المكلف بالوظيفة العمومية وتضم أعضاء يمثلون القطاعات الوزارية.

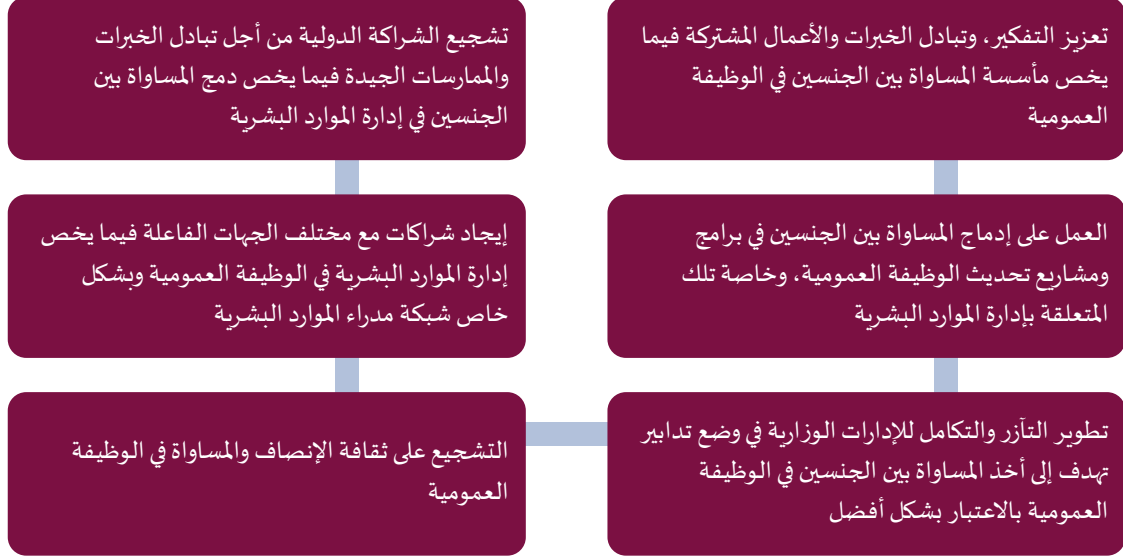
وتهدف هذه الشبكة من جهة إلى ضمان التشاور بين القطاعات الوزارية لإدماج مقاربة النوع في الإدارة العمومية ومن جهة ثانية العمل على مؤسسة النوع الاجتماعي في الإدارة العمومية من خلال تشجيع المسؤولين على توفير الموارد البشرية والتقنية واللوجستية الضرورية لهذه المؤسسة.

<sup>3</sup> تشكل الشبكات غير الرسمية المصدر الرئيسي للمعلومات بشأن فرص العمل. المصدر:

of women at the top in government and business in Nicaragua and Costa Rica", Public Administration "Personnel practices in careers 397-416 (1995). and Development, vol. 15, p.

لتحقيق هذا الهدف المزدوج، تعمل شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات حالياً على 5 محاور، كما هو موضح في الشكل أدناه:

#### رسم توضيحي 2-5: محاور تدخل شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات



في بداية عمل شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات، كان إنشاء ثلاث لجان خطوة مهمة لضمان تنسيق وتماسك أعضائها: لجنة البرمجة والشراكة؛ لجنة المتابعة والتقييم؛ لجنة المعلومات والوثائق والاتصالات. في سنة 2015، خضعت شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات لعملية إعادة هيكلة، لا سيما من خلال إنشاء فرق عمل وفقاً للمحاور الثلاثة لإستراتيجية مؤسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، كما هو موضح أعلاه.

#### مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية

قامت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة بإطلاق مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية<sup>4</sup> بغية تعزيز مبدأ التحديث والديمقراطية وإضفاء الطابع المؤسسي في مجال المساواة بين الجنسين في قطاع الوظيفة العمومية.

<http://www.ogfp.ma><sup>4</sup>

تسعى الوزارة من خلال هذا المرصد إلى تنفيذ أورش الإصلاح بالإدارات العمومية، لاسيما في مجال تثمين مواردها البشرية الذي يعتبر محورا رئيسيا في إستراتيجية التحديث. يهدف مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية إلى:

- تنوير صانعي القرار بأهمية تطوير وضعية المرأة بالوظيفة العمومية،
- اليقظة الاستراتيجية والتنبيه بمعوقات تحقيق المناصفة،
- إنتاج مؤشرات تهم وضعية المرأة بالوظيفة العمومية وبمناصب المسؤولية والمناصب العليا،
- المساهمة في بلورة السياسات العمومية قصد تحسين وتعزيز مكانة المرأة،
- المساهمة في حماية حقوق المرأة المضمونة من طرف الدستور.

## ترسيخ المعايير الجديدة للوظيفة العمومية: ، باعتبارها فرصة لإعادة تأكيد مزايا المرأة الموظفة

تواجه الوظيفة العمومية اليوم تغيرات عميقة، عبر ترسيخ أنماط جديدة يمكن أن تشكل فرصة لتعزيز المساواة بين الجنسين في الإدارة عامة، كما يتبين في المخطوطة التالي:

رسم توضيحي 2-6: أنماط جديدة للوظيفة العمومية للغد



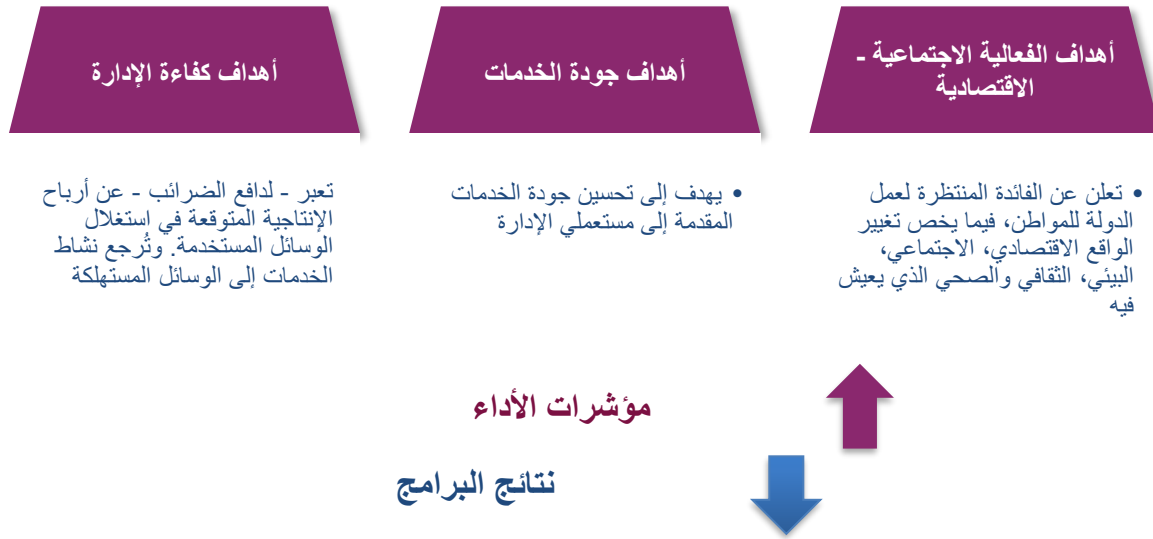
### النجاحة كمييار أساسي لتميز الكفاءات في مناصب المسؤولية

تكرس الدولة من خلال القانون التنظيمي المتعلق بقانون المالية رقم 13-130، نهجاً جديداً للإدارة العامة، مما يستوجب تغييراً غير مسبوق في الوظيفة العمومية.

يعتبر تكريس التدبير المرتكز على النتائج من خلال القانون التنظيمي لقانون المالية تغييرا شاملا لآليات العمل العمومي. وهكذا، فالمنهجية القائمة على النتائج ستحل محل التدبير القائم على الوسائل والانتقال من مقارنة قانونية وتقنية للتدبير الإداري إلى مقارنة قائمة على ثقافة تديرية في خدمة المواطنين.

تهدف منهجية الأداء إلى تحسين فعالية النفقات العمومية من خلال توجيه التدبير إلى تحقيق نتائج محددة في إطار وسائل محددة سلفا، حيث تعكس ميزانية الدولة، المتمحورة حول البرامج، السياسات القطاعية الكبرى. ولتوجيه وقياس وتحسين فعالية تنفيذ ميزانية الدولة، يتم، بالنسبة لكل برنامج، تحديد منهجية أداء تشمل استراتيجية البرنامج وأهداف الأداء التي تنبثق من هذه الاستراتيجية وكذلك مؤشرات الأداء التي تمكن من قياس مدى تحقيق الأهداف (المادة 39 من القانون التنظيمي للمالية).

رسم توضيحي 2-7: أهداف أداء عمل الإدارة العمومية



وتبعاً لذلك، فإن هذا المنطق يبشر بتهيئة تمّ تجديدها بالكامل، والتي سوف تضع الموظف (المرأة والرجل) أمام مسؤولياته الأخلاقية من حيث الشفافية والمساءلة من خلال وضع حد للفكرة المسبقة غير المناسبة من "استحالة الكفاءة التقنية للنساء في بعض الأعمال العمومية".

وهذا يعني أن معيار التمييز بين الموظفين المسؤولين، فيما يتعلق بالكفاءات، سيكون قدرتهم على تحقيق الأداء المتوقع وإسناد أعمالهم على منطق النتائج.

ينص الدستور (الفصل 27)<sup>5</sup> على حق المواطنين في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وتكون محدودة فقط في الحالات المنصوص عليها في القانون رقم 31.13 بشأن حق الوصول إلى المعلومات.

يجب أن يسمح هذا القانون بالإبلاغ المنتظم للمعلومات المتاحة لكافة المواطنين والمواطنات، بما في ذلك مجتمع الموظفين، عن طريق إنهاء التقاليد السيئة للاحتفاظ بالمعلومات الإدارية. ومن شأنه أن يساعد على تعزيز انفتاح وشفافية إجراءات التوظيف والترقية والتقدم وفقاً لأسس وقواعد تخليق الممارسات الإدارية والمسائلة، وبالتالي ضمان المصداقية والنزاهة المطلوبة في إدارة المسار المهني للموظفين. ولهذا الغرض، ينبغي على الإدارات العامة المعنية المضي قدماً بنشر، في حدود سلطات كل منها ورهنأ بالاستثناءات المنصوص عليها في القانون، المعلومات المتاحة لها بكافة وسائل النشر، على وجه الخصوص عبر الوسائط الإلكترونية. وبالتالي، من المرجح أن يسهل التنزيل الصحيح لهذا الحق في الولوج إلى المعلومات على المرأة الموظفة من الإطلاع، في الوقت المناسب وبكل الوسائل الممكنة التي يتيحها القانون 31.13، على العمليات التنظيمية والوظيفية لتخصيص مناصب المسؤولية في الإدارة العمومية.

#### ميثاق اللاتمرکز، تزايد اللامركزية في مناصب المسؤولية

يبين الواقع أن الإدارة المركزية لا تزال تتمتع بمكانة بارزة في عملية اتخاذ القرار سواء الاستراتيجي أو التشغيلي على الرغم من وجود امتداد تراحي لبعض الإدارات. وخاصة أن اللاتمرکز الممارس ما زال يعاني من أوجه قصور معينة:

توسيع الامتداد التراحي للإدارات الوزارية لا يتم دائماً بانسجام مع التقسيمات الإدارية الترابية المتكررة، ذلك أننا نلاحظ أن بعض الوزارات ليس لديها خدمات خارجية على نطاق بعض الأقاليم والعمالات في حين تم التعبير عن الحاجة لوجودها على مستويات مختلفة.

لا يستجيب توزيع الموظفين بين المصالح المركزية والخارجية لمعايير صارمة تتماشى مع سياسة اللاتمرکز وتوقعات المستخدمين. ويتبين من إحصاءات سنة 2017 أن 10 بالمائة من الموظفين لا يزالون يعملون على مستوى المصالح المركزية، في حين أن هذه النسبة لا تتعدى 3 بالمائة فقط في دول مثل فرنسا.

<sup>5</sup> الفصل 27 من الدستور "للمواطنين والمواطنات حق الحصول على المعلومات، الموجودة في حوزة الإدارة العمومية، والمؤسسات المنتخبة، والهيئات المكلفة بمهام المرفق السنّة. لا يمكن تقييد الحق في المعلومة إلا بمقتضى القانون، بهدف حماية كل ما يتعلق بالدفاع الوطني، وحماية أمن الدولة الداخلي والخارجي، والحياة الخاصة للأفراد، وكذا الوقاية من المس بالحريات والحقوق الأساسية المنصوص عليها في هذا الدستور وحماية مصادر المعلومات والمجالات التي يحددها القانون بدقة".



غالباً ما تكون الاختصاصات المنسوبة إلى هذه المصالح ذات طابع عمومي، بقدر ما هي مستوحاة من المهام المنوطة بالإدارة المركزية في مهامها في الإدارة أو التنفيذ؛

لا تتمتع المصالح اللامركزية بقدر كبير من السلطات في اتخاذ القرارات الهامة ولا بالوسائل اللازمة لاتخاذ القرارات دون اللجوء المنتظم إلى الإدارة المركزية؛

استجابة لهذه الحالة الراهنة، يدعو البنك الدولي المغرب، في مذكرته بشأن المملكة في أفق 2040<sup>6</sup>، لبدء عملية اللامركزية واللامركزية النظامية من خلال القيام بنقل حقيقي وتدرجي لصلاحيات اتخاذ القرار، وكفاءات قادرة على القيام بالحكمة على المستوى المحلي وموارد ووسائل ملائمة للمستويات الترابية المناسبة.

هذه المشكلة يجب أن تحل **بميثاق اللامركزية** المنتظر (انظر الإطار 2-2). ففي الواقع هذا الميثاق سوف يوطد تدريجياً اللامركزية الإداري المتوقع من خلال تشجيع الإدارات على المشاركة الكاملة في هذه العملية من خلال تفويض سلطاتها إلى الهياكل الترابية. فالمجهودات المبذولة في مجال تنظيم المصالح الإدارية تتجه نحو تجاوز وضعية تركز الاختصاصات والسلط التقريرية والوسائل المادية والبشرية على مستوى الإدارات المركزية وذلك لفائدة المصالح اللامركزية للقطاعات الوزارية عبر تدعيم مسلسل اللامركزية الإداري وترسيخ مفهوم الجهة الذي يجعل من نظام اللامركزية والجهوية أداة فعالة في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فميثاق اللامركزية المنتظر سيكون له تأثير على اتجاهات تطور المسار المهني لدى المرأة الموظفة:

- التقدم بطلب للتعيين في مناصب مسؤولية على المستوى اللامركزي بدلاً من تفضيل المصالح المركزية؛
- تسهيل خيارات التنقل الجغرافي أو الوظيفي لأغراض شخصية أو عائلية أو ترويجية، دون التعرض لخطر خسارة ميزات؛
- وضع حد للأحكام المسبقة بشأن وجود تباين بين منصب المسؤولية على المستوى المركزي ومنصب مماثل على المستوى اللامركزي.

<sup>6</sup> البنك الدولي، مذكرة اقتصادية: المغرب في أفق 2040 - الاستثمار في رأس المال اللامادي لتسريع الاقلاع الاقتصادي  
<http://www.banquemoniale.org/fr/country/morocco/publication/morocco-economic-memorandum-2017>

## إطار 2-2: المبادئ الرئيسية لمشروع ميثاق اللاتمركز

يسجل أن الحكومة تتوخى من خلال اعتماد مشروع اللاتمركز الإداري إحداث قطيعة حقيقية مع نظام المركزية من خلال الحد من تمركز اتخاذ القرار على مستوى الإدارات المركزية وحصر نشاطها في الوظائف الاستراتيجية المتمثلة في بلورة تصور السياسات العمومية مع ترك تنفيذها وتنزيلها على مستوى الترابي إلى المصالح اللامركزية، وذلك من خلال:

وفي هذا الإطار، انكبت الحكومة على إعداد تصور جديد للإدارة اللامركزية يتوخى الإستجابة للأهداف التالية:

- أ- تمكين فاعلية الإدارة اللامركزية عبر تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين (علاقة الإدارة – المواطنين)
- ب- المساعدة وتقديم الدعم والإستشارة للمنتخبين (علاقة الإدارة – المنتخبين)
- ج- بناء سياسات عمومية مندمجة وفعالة تحقق التقائية السياسات العمومية (علاقة الإدارة-الإدارة).

وفي هذا الصدد، يرتكز التصور الجديد للإدارة اللامركزية على تنزيل مبادئ دستور يوليو 2011 الذي بوء الجهة مستوى الصدارة في العلاقات بين مختلف الفاعلين المحليين، وجعلها فضاء للحوار والتشاور وإعداد برامج التنمية وتبنيها.

وتأسيسا على المبادئ المذكورة وعلى التوجيهات الملكية السامية، يمكن اختزال الخطوط العريضة للتصور الجديد للإدارة اللامركزية في المحاور التالية:

توضيح دور الإدارات المركزية وحصرها في مهام التأطير والتصور والتوجيه وتقييم ومراقبة أداء الإدارات اللامركزية، فضلا عن الدور المنوط بها في مجال إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية (مبدأ التفرع principe de subsidiarité)، مواكبة الإصلاح الجهوي الأخير وإبراز المستوى الجهوي باعتباره الإطار الملائم لانسجام السياسات العمومية ولبرمجة مشاريع مختلف القطاعات الحكومية، على أن تتولى الإدارات الإقليمية مهمة تنفيذ السياسات العمومية وإنجاز برامج التضامن والتماسك الإجتماعي، وكذا المواكبة والمساعدة التقنية لفائدة الجماعات الترابية، إمكانية تجميع المهام الإدارية المشتركة، المنسجمة أو المتكاملة عن طريق خلق إدارات جهوية تكون قادرة على إنجاز مشاريع جهوية تستلزم توحيد العمل وتظافر جهود عدة مصالح تابعة لنفس المستوى الترابي، توضيح مجال تدخل وحدود العلاقات بين الفاعلين في مجال اللاتمركز من إدارات مركزية ومصالحها اللامركزية وسلطات محلية، تقوم على أساس تفويض صلاحيات اتخاذ القرار، مع تدعيم مجال تنسيق أنشطة المصالح قصد ضمان وحدة عمل مصالح الدولة على المستوى الجهوي.

### إعداد مرجع للوظائف والكفاءات

اتسمت الوظيفة العمومية لفترة طويلة بصور عفا عليها الزمن بشأن إدارة الوظائف الإدارية، بما في ذلك مناصب المسؤولية، وخاصة من خلال:

- قلة المعرفة بإدارة الوظائف والكفاءات في إطار معايير الشهادة والدرجة والأقدمية؛
- التوزيع غير المتوازن للموظفين على مختلف المصالح العامة؛

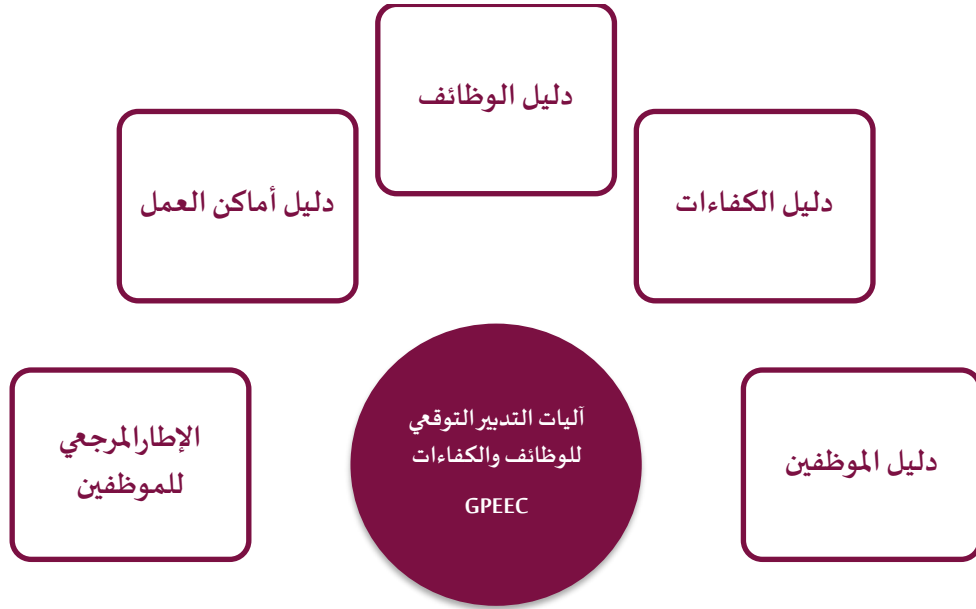
- أساليب التقييم التي تستند على الانطباعية والتقديرية الشخصية أكثر مما تستند على نظام موحد؛

- فائض من الموظفين و/أو نقص الموظفين وعدم توافق الكفاءات مع ما هو مطلوب.

للتغلب على هذه الصور ينبغي تقييم التوقعات من الآن فصاعداً وفقاً للمعرفة القائمة، والمتعلقة بالاحتياجات المستقبلية في مجال عدد الموظفين والوظائف والكفاءات. وتقوم الأطر بتحديد "المعرفة القائمة"، في شكل جرودات متطورة ودقيقة.

ويتعلق إعداد المراجع بعدة أشياء. فهي تصف خصائص الموظفين، والوظائف والكفاءات ومناصب المنظمة، كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل 2-8: الأطر المرجعية لآليات التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات



وعلاوة على ذلك، فإن ممارسة آليات التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات يتجاوز المنطق الكلاسيكي لتوحيد القوائم وقوائم الجرد، مهما كانت راسخة. وينبغي إدراج هذه في عملية حقيقية للإدارة المتوقعة التي تتضمن مبدأ المساواة بين الجنسين والتي يعتبر فيها الموظفون مساهمون مهمون في تحقيق النتائج التي تسعى إليها المنظمة.

تمشياً مع هذا المنطق، ومنذ عدة سنوات، تتوفر هذه الأطر المرجعية بشكل تدريجي لدى القطاعات الوزارية، لا سيما أطر العمل والكفاءات (انظر الإطار 2-3).

ولكن يتطلب تنفيذ هذه المعايير، من منظور جنساني، النضج والوعي على أعلى مستوى من قبل الإدارة العمومية عن طريق:

- مراجعة الإطار المرجعية للوظائف والكفاءات لتحديد العوامل الجنسانية والتمييزية ضد النساء والقضاء عليها؛
- تصحيح الإطار المرجعية للوظائف والكفاءات التي تم إنتاجها بالفعل عن طريق إدماج الخصائص الوظيفية للنساء في بطاقات العمل، من حيث شروط ممارسة العمل وتطوره، والعلاقات الوظيفية والكفاءات غير الملموسة المطلوبة (الكفاءات الاجتماعية)؛
- تنظيم استخدامها في عمليات التوظيف والترقية، والإدارة المتوقعة للموظفين والمسارات الوظيفية وتقييم المرأة الموظفة؛
- عن طريق منحها أساساً قانونياً في إطار النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية المستقبلي وغيرها من النصوص التنظيمية.

### إطار 2-3: الإطار المرجعي للوظائف والكفاءات

تم اعتماد مقاربة الوظائف والكفاءات بغاية تديبر عقلاني للشأن العام، وذلك من خلال انخراط كل الوزارات في إعداد دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات، بالإضافة إلى الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات المشتركة بين الإدارات، وإعداد الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات:

- يعتبر آلية ضرورية للملاءمة بين المنصب ومؤهلات الموظف الذي يشغله، ابتداء من توظيفه وعلى امتداد كامل مساره المهني، وذلك من أجل تيسير الانتقال من تديبر يرتكز على الإطار أو الدرجة إلى تديبر يقوم على الوظيفة ويعتمد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات.
- يمثل الوثيقة المعيارية التي تقوم كل إدارة بإنجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذه الغاية من خلال إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه كل وظيفة من بيانات مفصلة وتحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها لشغلها ومن تم بلورة إطار مرجعي للكفاءات
- يمكن من ضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة، ويسمح بالتالي على المساعدة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو الترقية أو تقويم الأداء أو التأديب أو التكوين المستمر أو تطوير الهياكل التنظيمية، وبالتالي الانتقال من تديبر الموظفين إلى تديبر توقيعي.

### تعزيز القيادة النسائية من خلال مؤسسة التكوين المستمر

در الإشارة إلى أن المنظومة الحالية للتكوين المستمر على الرغم من الإصلاحات العميقة التي عرفتها، ولأسيما من خلال المرسوم رقم 2.05.1366 الصادر في 2 دجنبر 2005 المتعلق بالتكوين المستمر لفائدة موظفي وأعوان الدولة والإستراتيجية الوطنية الأجرطة به، لم تتمكن الإدارة من تجاوز العديد من الصعوبات التي أفرزتها الممارسة والتطبيق الفعلي للمنظومة الحالية.

هذه. والأهداف الرئيسية هي:

- وضع رؤية استراتيجية موحدة للتكوين المستمر<sup>7</sup>؛
  - تشجيع الإدارات العامة على وضع خطط قطاعية للتكوين المستمر تلبى احتياجاتهم؛
  - تعزيز التنسيق بين الوزارات بهدف تبادل جهود التكوين المستمر؛
  - ضمان تقييم برامج التكوين المستمر.
- ولدى القيام بذلك، كان ينبغي على السلطة الحكومية المكلفة الوظيفة العمومية أن تحدد، بموجب قرار، استراتيجية التكوين المستمر بناء على اقتراح لجنة تنسيق التكوين المستمر<sup>8</sup> وبعد التشاور مع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية. فكل إدارة وزارية مطالبة بتطوير خطتها القطاعية للتكوين المستمر طبقاً انسجاماً مع الاستراتيجية العامة التي تم تأسيسها من قبل، من جهة، وإعداد تقرير قطاعي عن الأداء المالي والتعليمي السنوي للتكوين المستمر، من جهة ثانية.
- ومن هذا المنظور، من المتوقع أن تكون استراتيجيات التكوين القطاعي موجهة ليس فقط للنساء ولكن أيضاً إلى المسؤولين الرجال من أجل زيادة الوعي حول قضايا المرأة والتحديات التي تواجهها.
- وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون هذه الاستراتيجيات قبل كل شيء أكثر انتباهاً لاحتياجات تكوين النساء اللاتي ترغبن في زيادة قيادتهن في العمل من أجل تحسين كفاءتهن الإدارية لتمكينهن من القيام بما يلي:
- تأكيد أنفسهن في إدارة المصالح العامة؛
  - إدراك العقبات وتعبئة مواردهن من أجل تعزيز ثقتهن؛
  - اكتشاف قدراتهن القيادية وزيادة كفاءتهن؛
  - الحصول على استراتيجيات الإدارة؛
  - التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

<sup>7</sup> وضعت استراتيجية التكوين المستمر بموجب قرار الوزير المعين بتحديث القطاعات العامة رقم 1741.09 بتاريخ 7 يوليو/تموز 2009.

<sup>8</sup> تم إنشاء لجنة تنسيق التكوين المستمر لدى السلطة الحكومية المسؤولة عن الوظيفة العمومية. تشمل: ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن تحديث القطاعات العامة، رئيساً؛ ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن الشؤون المالية، عضو؛ ممثل السلطة الحكومية المسؤولة عن التعليم الوطني، عضو؛ ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن التعليم العالي، عضو؛ ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن تدريب الكوادر، عضو؛ ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن البحث العلمي، عضو؛ ممثل عن السلطة الحكومية المسؤولة عن التدريب المهني، عضو.

## 2.2. فجوات السياق القانوني والمؤسسي

على الرغم من أن السياق القانوني لولوج المرأة إلى الوظيفة العمومية وإلى مناصب المسؤولية ينطوي على مواطن قوة عديدة ، كما هو موضح أعلاه، إلا أن هذا السياق لا يزال يواجه بعض المعوقات التي يمكن تلخيصها في تسعة نقاط عجز أساسية .:

رسم توضيحي 2-8: فجوات السياق القانوني المؤسسي

1. عدم كفاية الضمانات القانونية الحقيقية لتعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية	4. إطار قانوني لا يلبي الحاجة إلى التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للمرأة	7. عدم مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في النظام الجديد لتغيير الوضعيات الإدارية
2. غياب التمييز الإيجابي لصالح المرأة في هيئات الحكامة والتمثيل	5. عدم مراعاة خصوصية المرأة في معايير السلامة وحفظ الصحة لبعض الوظائف	8. الفجوة في الأجور بين الرجال والنساء بسبب التمييز المهني
3. خلو التشريع من التدابير الخاصة المؤقتة لصالح المرأة الموظفة	6. غياب مقتضيات ضد أشكال التحرش في الوظيفة العمومية	9. عدم مراعاة التشريع الضريبي لمعيار النوع

### 2.2.1. عدم كفاية الضمانات القانونية الحقيقية لتعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية

#### على مستوى الوظائف العليا

بالتأكيد، خضع التعيين في المناصب العليا لتطور مؤسسي هام بموجب الدستور (الفصلين 49 و92) الذي حدد التمييز بين المسؤولين الذين يعينهم الظهير الملكي بعد المداولات في المجلس الوزاري، بناء على اقتراح رئيس الوزراء وبمبادرة من الوزير المعني، والمعنيين بموجب مرسوم، يتم اعتماده على مستوى المجلس الحكومي. فيما يتعلق بالفئة الأولى، فإنها تشمل والي بنك المغرب، السفراء، الولاة، العمال، والمسؤولين عن الإدارات المسؤولة عن الأمن الداخلي والمسؤولين عن "المؤسسات والشركات الاستراتيجية". أما الفئة الثانية، فتشمل الكتاب العامون بين والمدراء المركزيين للإدارات العامة ورؤساء الجامعات وعمداء الكليات ومدراء المدارس والمعاهد العليا وغيرهم من المسؤولين الذين تمّ وضع قوائم بشأنهم بموجب القانون التنظيمي رقم 02.12 الصادر بالظهير الشريف رقم 1.12.20 في 24 شعبان 1433 (17 يوليو/تموز 2012) الخاص بالتعيينات في الوظائف العليا عملاً بالفصلين 49 و92 من الدستور.

وبموجب المرسوم رقم 2-12-412 الصادر في 24 من ذي القعدة 1433 (11 أكتوبر/تشرين الأول 2012) المتخذ لتطبيق الفصلين 4 و5 من القانون التنظيمي رقم 02-12 المتعلق بإجراءات التعيين في الوظائف العليا، حيث يتمّ التعيين بعد التداول بشأنه في مجلس الحكومة (الكتاب العام للإدارات الوزارية، ومدراء الإدارات المركزية، والمفتشون العامون للوزارات والمفتش العام للإدارة الترابية ومدراء مراكز الاستثمار الجهوية)، فإن الوصول إلى هذا العمل مشروط بإجراءات الدعوة لتقديم طلبات الترشيح على أساس: (1) تكريس مبادئ الكفاءة وتكافؤ الفرص؛ (2) الشفافية من خلال النشر الواسع لدعوات تقديم طلبات الترشيح؛ (ج) يُعزى اختيار المرشحين إلى هيئات من المحلفين المستقلين الذين يدعون لتقييم المرشحين وفقاً لمعايير الكفاءة والخبرة ومستوى التدريب، إلخ...

من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن الإجراء الجديد يقدر المبادئ الرئيسية للوظيفة العمومية (المساواة في الفرص، الكفاءة، الدعاية للوظائف الشاغرة، إلخ...)، فإن الإجراء لا يكفل أبداً التعزيز الحقيقي للنساء للولوج إلى الوظائف العليا إذ أن معدل التأنيث في مناصب المسؤولية في المغرب هو 22 بالمائة فقط. ويمكن شرح ذلك بالأسباب التالية:

- عدم وجود قاعدة ملزمة تتطلب المناصفة في تكوين لجنة فحص الترشيحات، إذ أن المشرع (الفصل 4 من المرسوم) قد ترك تشكيلها وتكوينها إلى القرار الحر للسلطة الحكومية المعنية؛
- عدم وجود قاعدة ملزمة تجبر لجنة الترشيحات على احترام حصة النساء (على سبيل المثال 3/1) في قائمة المرشحات أو المرشحين الثلاثة (3)، إلا باستثناء مبررات جيدة في التقرير بشأن نتائج أعمالها؛
- عدم تأسيس حق تفضيلي لصالح النساء، وإشارة إلى السلطة الحكومية المعنية من اقتراح مرشحة كأولوية عندما لا يتمّ استلام أي طلب ترشيح؛
- غياب قاعدة ملزمة تجبر السلطة الحكومية المعنية، على صعيد كل إدارة وزارية على حدة، الاقتراح على رئيس الحكومة المرشحات والمرشحين لشغل المناصب العليا المشار إليها في البند (ج) من الملحق رقم 2 المرفق بالقانون التنظيمي رقم 02-12 السابق الذكر، والمستوفين للشروط المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بهم، مرتبين حسب الاستحقاق، وذلك قصد عرضها على مداورات مجلس الحكومة (الفصل 7 من المرسوم).

#### على مستوى مناصب المسؤولية الأخرى

يشكل هذا المستوى من المسؤولية ضمن إطار الوظيفة العمومية العمود الفقري لأي هيكل إداري، أو حتى دينامو الإدارة وواجهتها.

منذ نهاية سنة 2011، وبموجب المرسوم رقم 2-11-681 الصادر في 28 من ذي الحجة 1432 (25 نوفمبر/تشرين الثاني 2011) بشأن في شأن تعيين رؤساء الأقسام والمصالح بالادرات العمومية، فإن الولوج إلى وظائف رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح وبعض الوظائف المماثلة يخضع لإجراءات الدعوة لتقديم طلبات الترشيح المفتوحة للمرشحين الذين يستوفون شروط الأقدمية: المهارة والتكوين والكفاءة. والغرض من هذا الإجراء هو من جهة جذب المستوى العالي من الكفاءات القادرة على تحسين وزيادة المستوى الإداري للخدمات العامة ومن ناحية أخرى ضمان كفاءة الخدمة العامة وتحسين جودة المصالح.

ولكن وعلى الرغم من أن هذا المرسوم يمثل خطوة نحو المساواة بين الجنسين، ولكنه لا يضمن تكافؤ الفرص والفرص المتاحة للرجال والنساء، وبشكل خاص للأسباب التالية:

- ينص تشكيل لجنة اختيار المرشحات والمرشحين على وجود امرأة واحدة تشغل أحد مناصب المسؤولية بين أعضاء لجنة التحكيم كحد أدنى مطلوب (المادة 9 من المرسوم رقم 2-11-681) بدلاً من توفير حصة لضمان المناصفة في تشكيل اللجنة المذكورة.
- لا ينص المرسوم رقم 2-11-681 (المادة 6) على أي قاعدة ملزمة تجبر رئيس الإدارة على احترام حصة للنساء بين الوظائف الشاغرة؛
- استخدام معيار الأقدمية المنصوص عليه في المادة 8 المرسوم رقم 2-11-681 لتصنيف قائمة المرشحات والمرشحين المؤهلين للقيام بالمقابلات من المرجح أن يؤثر على قرار أعضاء اللجنة؛
- إمكانية مراجعة قرار التعيين في منصب رئيس قسم أو في منصب رئيس مصلحة (المادة 11 من المرسوم رقم 2-11-681)، دون حافز قد تتسم بتجاوز حدود السلطة من قبل رئيس الإدارة.
- إقالة رئيس قسم أو رئيس مصلحة، بعد خطأ جسيم (المادة 12 من المرسوم رقم 2-11-681)، على الرغم من تبريرها، قد تؤدي إلى تفسير في ظل عدم وجود إجراء متناقض يسمح للشخص المعني بممارسة حقه في الدفاع.

## 2.2.2. غياب التمييز الإيجابي للمرأة في هيئات الحكامة والتمثيل

### على مستوى المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

تم إحداث المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب الفصل 10 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية ومرسوم تنفيذه (المرسوم الملكي رقم 67-355 الصادر بتاريخ 30 جمادى الأولى 1387 (5 سبتمبر/أيلول 1967)). وهو هيئة استشارية تتمثل مهمتها في:

- إبداء رأيه في مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالموظفين الخاضعين للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية؛



- إبداء رأيه حول توجهات السياسة الحكومية في مجال التكوين المستمر لموظفي وأعوان الدولة والجماعات المحلية ؛

- اقتراح جميع التدابير التي من شأنها تطوير منظومة تدبير الموارد البشرية ، ويسهر على احترام الضمانات الأساسية المخولة للموظفين .

وهكذا نلاحظ أن اختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة اختصاصات مهمة تتلخص في الاستشارة متى رغبت السلطة الحكومية في إعداد مشروع قانون أو نص تنظيمي يهتم حياة أطر وأعوان الإدارة العمومية أو الترابية ، كما أن من حقه أخذ المبادرة باقتراح مقتضيات من شأنها تطوير الوظيفة العمومية وطريقة تدبير الموارد البشرية ، باعتبار أن الموظف مساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي وليس فقط مستهلكا للسلعة الإدارية .

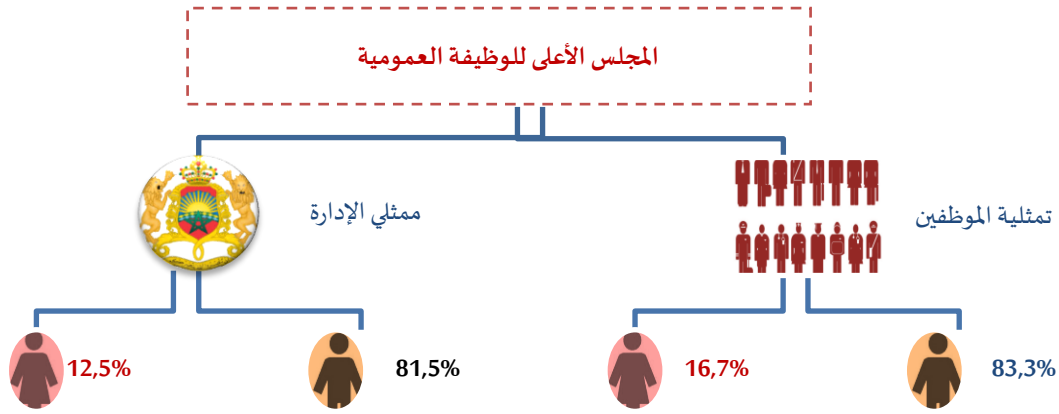
وعلى هذا الأساس صدر المرسوم الملكي رقم 355.67 بتاريخ 5 شتنبر 1967 بتحديد كيفية تطبيق الفصل 10 من الظهير الشريف بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية والمتعلق بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية .

ويركز عمل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية على تحديث النظام الأساسي الحاكم، والنظر في عدد من القضايا، لا سيما الإطار المرجعي للوظائف والكفاءات، والنتائج الأولية للدراسة المتعلقة بالقواعد واللوائح المطبقة على الأجور والرواتب وتنفيذ استراتيجية للتكوين أثناء الخدمة.

علاوة على ذلك، يجب الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى العدد الكبير من أعضائه (24 ممثلاً عن الإدارة و24 ممثلاً عن الموظفين)، من الصعب أن يجتمع المجلس بانتظام. وبالإضافة إلى ذلك، يزال تشكيله مقتصرًا على نطاق الإدارة العمومية. ومع ذلك، في ضوء دوره الاستشاري، فإن وجود خبراء من القطاعات الأخرى، بما في ذلك القطاعين الخاص والأكاديمي، يعتبر ذات موضع اهتمام خاص لجعله مكاناً حقيقياً للتشاور وتبادل الخبرات والنقاش حول القضايا الرئيسية للوظيفة العمومية.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يزال تمثيل الإناث في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية منخفض جداً: 12.5 بالمائة من ممثلي الإدارة و16.7 بالمائة من ممثلي الموظفين، وهو عدد متواضع نسبياً.

## رسم توضيحي 2-9: تمثيل المرأة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية



### على مستوى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

وفقاً للمادة 11 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، بصيغته المعدلة والمكتملة، تعتبر اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء هيئات استشارية لديها حق الرقابة على الملفات الفردية المتعلقة بالمسار المهني للموظف. وتتألف هذه اللجان من عدد متساوٍ من ممثلي الإدارة، معينين بأمر من الوزير المختص وممثلين عن موظفين ينتخبهم موظفو الإدارة المعنية.

وتشمل اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء عدداً متساوياً من ممثلي الإدارة، يتم تعيينهم بأمر من الوزراء المعنيين، وممثلين عن الموظفين المنتخبين من قبل المسؤولين الذين يخدمون أو المعارين من الإدارة أو الخدمة المعنية. في حالة التقسيم المتساوي للأصوات، فإن الرئيس، المعين من بين ممثلي الإدارة، له صوت مرجح.

ووفقاً لأحكام المرسوم رقم 2-59-0200 الصادر بتاريخ 6 شعبان 1378 (5 مايو/أيار 1959) المتعلق بتطبيق الفصل 11 من الظهير الشريف بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلق باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، كما جرى تنميته وتعديله (الفصل 12)، يعتبر الموظفون الذين يستوفون الشروط المطلوبة لتقييدهم في اللائحة الانتخابية للجان الإدارية المتساوية مؤهلين لهذه اللجان. ومع ذلك، لا يمكن انتخاب الموظفين الممنوحة لهم إجازة طويلة الأمد ولا الذين عوقبوا بالقهقرة أو بطرد مؤقت من الوظيفة إلا إذا صدر بحقهم العفو أو صفح عن عقوبتهم ضمن الشروط المبينة في الفصل 75 من الظهير الشريف الصادر بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

من الملاحظ أن التشريع الحالي لا ينص على أي تمييز إيجابي لصالح تمثيل المرأة في هذه اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء (على سبيل المثال حصة للنساء في قوائم المرشحين؛ قائمة وطنية للنساء...)، كما هو الحال في الانتخابات التشريعية والمحلية.

### 2.2.3. خلو التشريعات من التدابير الخاصة والمؤقتة لصالح المرأة الموظفة

وفقاً للمادة 4 من اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، تهدف التدابير الخاصة المؤقتة (في بعض الأحيان ما يسمى "التمييز الإيجابي") إلى "تسريع تحقيق المساواة الفعلية بين الرجال والنساء" عن طريق إدخال الحصص المتأصلة للنساء للولوج إلى مناصب صنع القرار. ولا تميز ضد الرجال ولا تشكل شكلاً من أشكال التمييز طالما أنها تستهدف تسريع تحقيق المساواة بين الجنسين، وقبل كل شيء، التغلب على آثار التمييز التاريخي والتعجيل في تحقيق المساواة الموضوعية بين الرجال والنساء.

ومن ناحية أخرى، يلاحظ أن هذه التدابير الخاصة المؤقتة غير مستغلة بالكامل، بل لا يستخدمها نظام الوظيفة العمومية المغربي الذي ينص صراحة أنه "لا يوجد تمييز بين الجنسين من أجل تطبيق أحكام النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية"<sup>9</sup>. ونفس الشيء ينطبق على الترفيع والترقية<sup>10</sup> أو حتى القوانين الأساسية الخصوصية للوظيفة العمومية (انظر الإطار).

<sup>9</sup> الفصل 1 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية: لكل مغربي الحق في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة. ولا فرق بين الجنسين عند تطبيق هذا القانون الأساسي ماعدا المقتضيات التي ينص عليها أو التي تنتج عن قوانين أساسية خصوصية.

<sup>10</sup> الفصلان 31 و34 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## إطار 2-4: القوانين الأساسية الخاصة بالوظيفة العمومية

يتم تصنيف موظفي الإدارات العمومية ضمن هيئات إدارية تتكون من أطر ودرجات، وقد أصبح الموظفون، بعد عملية تجميع الأنظمة التي تمت سنة 2010، يخضعون لـ 39 نظاما أساسيا، منها المشتركة بين الوزارات ومنها الخاصة ومنها الخصوصية.

وقد عملت وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة من خلال عملية تجميع الأنظمة على بلورة منظومة منسجمة للأنظمة الأساسية تعتمد هيكلية تراتبية موحدة، ساهمت في تقليص عدد الدرجات والأطر، وتبسيط وتوحيد مساطر تدبير شؤون الموظفين، والاقتصاد في الوقت والموارد بالنسبة لمدبري الموارد البشرية.

للأنظمة الخصوصية	للأنظمة الأساسية الخاصة	الأنظمة الأساسية المشتركة (11) نظاما أساسيا
وبالنسبة للأنظمة الخصوصية، فعددها سبعة (7) وتخص القضاة، وقضاة المحاكم المالية، ومتصرفي وزارة الداخلية، ورجال السلطة، والقوات المساعدة، وموظفي مجلس النواب، وموظفي مجلس المستشارين.	أما الأنظمة الأساسية الخاصة التي يبلغ عددها (21) نظاما، فتهم بعض فئات الموظفين التابعين لقطاعات العدل، والداخلية، والشؤون الخارجية، والتعليم العالي، والتربية الوطنية، والصحة، والاقتصاد والمالية، والثقافة، والتشغيل، والأمانة العامة للحكومة.	ويبلغ عدد الأنظمة الأساسية المشتركة (11) نظاما أساسيا، تشمل كلا من المتصرفين، والمهندسين، والأساتذة الباحثين بمؤسسات تكوين الأطر، والأطباء والصيادلة وجراحي الأسنان، والأطباء البيطرة، والمكونين، والموظفين المكلفين بتدبير مؤسسات التكوين المهني، والتقنيين، والمحربين، والمساعدين الإداريين، والمساعدين التقنيين.

وعلاوة على ذلك، فإن نظام تحديد السلالم الدولية يفيد أن الالتزامات بشأن المساواة بين الجنسين والتمثيل العادل للنساء والترشيحات على أساس الكفاءة يمكن اعتبارها تكميلية وليس متناقضة. وكتوضيح، من الممكن طرح عدة أمثلة:

- قانون الوظيفة العمومية لجنوب أفريقيا (2007/1994) يزيد التمثيل العادل في عملية اتخاذ القرار ويعطيه الأولوية وينص على أنه وقت الترشيحات وشغل المناصب في الوظيفة العمومية، "يجب أن يستند تقييم الناس على التكوين، والمؤهلات، والكفاءات والمعرفة والحاجة لمعالجة

الاختلالات في الماضي، بحيث تكون الوظيفة العمومية ممثلة لجميع الناس في جنوب أفريقيا، بما في ذلك التمثيل القائم على (...) الجنس.<sup>11</sup>

- في كولومبيا، بالإضافة إلى الأحكام الدستورية، ينص قانون بشأن الحصص تحديداً حصة نسائية قدرها 30 بالمائة لمناصب اتخاذ القرار في جميع قطاعات الدولة (بما في ذلك الإدارة العمومية) في المستويات الوطنية ودون الوطنية. وينص القانون أيضاً على التمثيل العادل للنساء في عمليات الاختيار. وعلى الرغم من مشاكل التنفيذ ذكرت الحركات النسائية والمؤسسات أن قانون الحصص سمح للنساء بشغل 40 بالمائة من مناصب اتخاذ القرار في الإدارة العمومية.<sup>12</sup>

- في نيبال، اعتمد البرلمان سنة 2006 قراراً خاصاً بشأن قانون الوظيفة العمومية لضمان أن تشغل النساء 33 بالمائة من المناصب في جميع هيكل الدولة. وفي السنة التالي (أغسطس/آب 2007)، نص التعديل الثاني على الالتزام باستخدام تدابير الإدماج الخاصة خلال عملية التوظيف.

- كما اتخذت بلجيكا خطوات لتوسيع مشاركة النساء في جميع مستويات الحكومة واعترفت بالصعوبات التي واجهتها في الماضي والحاجة إلى تصحيحها باستخدام تدابير خاصة. وينص المرسوم الملكي (1990) بشأن التدابير الرامية إلى تعزيز تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء في المصالح العامة على أنه "سيتم تنفيذ هذه البرامج من خلال خطط تضمن تكافؤ الفرص وتشمل تدابير لتصحيح آثار الأحكام المسبقة ضد النساء والتي هي نتيجة للحالات الاجتماعية والتصرفات التقليدية، فضلاً عن تدابير لتعزيز وجود ومشاركة النساء في جميع مستويات التوظيف" (الفصل 2) وأنه "سيتم وضع خطة لضمان تكافؤ الفرص في كل قطاع من قطاعات الوظيفة العمومية" (الفصل 3).<sup>13</sup>

- في فرنسا، صوتت الجمعية الوطنية الفرنسية في فبراير/شباط 2012 للإنشاء التدريجي للحصة الإلزامية السنوية تبلغ 40 بالمائة من النساء في المناصب العليا من الوظيفة العمومية بحلول سنة 2018 وإنشاء قائمة بالوظائف المعنية وكذلك تعريف العقوبات المعمول بها في حال عدم الامتثال بهذه الحصص. ويعتبر هذا النظام خطوة حاسمة إلى الأمام، وهذا، خاصة وأن تقريراً عن المساواة

<sup>11</sup> République d'Afrique du Sud, Public Service Act (1994/2007) الفصل 11 (ب).

<sup>12</sup> دراسة حالات المساواة بين الجنسين في الإدارة العمومية في كولومبيا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2012).

<sup>13</sup> مقتبس عن دراسة مقارنة بشأن النظام الأساسي للوظائف العامة، منظمة العمل الدولية (2001).

بين الجنسين في فرنسا نُشر سنة 2010 حدد العقبات والممارسات الجيدة فيما يتعلق بالموارد البشرية داخل الحكومة الفرنسية.<sup>14</sup>

#### 2.2.4. إطار قانوني لا يلي الحاجة إلى التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للمرأة

ان احراز التوازن الأمثل بين العمل والحياة الشخصية ليس ترفاً بل بات يشكل الهدف الأساسي للمهنيين في العالم، رجال ونساء على حد سواء. فالاتجاهات الراهنة وتؤكد تعاظم أهمية السياسات التي تسعى لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية، وتشمل هذه السياسات مشاركة أكبر للمرأة في سوق العمل، واتساع رقعة التمدين وازدياد التنقل بحثاً عن فرص العمل.

لكن الملاحظات الميدانية التي تمّ تحليلها ودراستها<sup>15</sup> أظهرت أن الموازنة والتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للنساء تكاد تكون صعبة المنال، نظراً للأسباب الآتية :

- مسألة المفاضلة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية (خصوصاً العائلية) تطرح بشكل كبير وتمثل ضغطاً على النساء من دون الرجال؛
- قد يستمر التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، لكنه يشكل في الغالب ثقلاً كبيراً على النساء بفعل المعايير الاجتماعية بشأن تقسيم الأدوار بين الرجال والنساء؛
- رغم أن السياسات التعليمية في الدولة المغربية التي استثمرت كثيراً في تعليم المرأة ولكنها، في نفس الوقت، لم تسهم بشكل قوي في إضفاء الشرعية على مشاركتهن في سوق العمل ووضع سياسات لدعم النساء ذوات المسؤوليات العائلية.

وتتأثر المرأة بهذا الوضع بشكل أكبر إذا ما علمنا أن الإطار القانوني الذي يحكم الوظيفة العمومية المغربية لا يراعي يتصدى لكافة المعوقات الاجتماعية التي من شأنها أن تقف في وجه تحقيق الموازنة والتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للنساء. ففي الواقع، على الرغم من إدخال التعديلات على النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ولا سيما في الظهير الشريف رقم 10-11-1 من 14 من ربيع الأول 1432 (18 فبراير/شباط 2011) بإصدار القانون رقم 50-05 بتغيير وتتميم الظهير الشريف رقم 1-58-008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير/شباط 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، بعد

<sup>14</sup> تقرير سنة إلى رئيس الجمهورية، Guégo, F. (2011).

[www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000123/index.shtml)

<sup>15</sup> انظر بين أمور أخرى: وزارة تحديث القطاعات العامة، التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة للنساء والرجال في المغرب؛ مجموعة 95 المغربية من أجل المساواة والمقاومة والعنف ضد عمل النساء في المغرب. حالة المغرب، مديرية الإحصاء، بحث وطني حول ميزانية وقت المرأة، 1998/1999.

حوار موسع على المستوى الوطني، ينبغي التأكيد على أن هذه مسألة الموازنة والتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للنساء بقيت دون إجابات كافية، رغم أن فيها تحديات ورهانات تؤثر على مصير المسار المهني للمرأة الموظفة وترقيتها.

يمكن ملاحظة هذا العجز القانوني من خلال عدة مقتضيات من النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية:

- عدم تصديق المملكة المغربية على اتفاقية منظمة العمل الدولية رقم 156 بشأن العمال ذوي المسؤوليات العائلية (1981) وتنفيذها؛
- عدم إمكانية تخطيط إجازة الأمومة وفقاً لاختيار المرأة الموظفة، خلافاً لأحكام النظام الأساسي العام للتوظيف العمومية (الفصل 46)<sup>16</sup>؛
- عدم إضفاء الطابع الرسمي على تصريح الغياب للرضاعة الطبيعية، في الممارسة الإدارية، وفقاً لترتيبات عمل مرنة؛
- غياب مفهوم "الإجازة الأبوية" بمعنى مشاركة مسؤوليات الأطفال الصغار المعالين، وذلك بإتباع "منطق الأسرة" وليس "منطق النساء"؛
- عدم وجود رعاية في مرحلة الطفولة المبكرة والنقل العام للأطفال؛
- غياب تسهيلات من أجل إضفاء نوع من المرونة على أوقات العمل من أجل الاستجابة للقيود العائلية للرجال والنساء الموظفين.

وعلاوة على ذلك، فبسبب دورهن التقليدي كأمهات وربات بيوت، فإن عدد النساء اللاتي تتولى مسؤولية أنشطة غير مدفوعة الأجر والجمع بين الأنشطة الاقتصادية والعمل المنزلي أكثر من عدد الرجال الذين يقومون بذلك، دون تدخل المشرع للتعويض عن هذا العمل الخارجي الإيجابي التي تجلبه النساء إلى المجتمع، ويتم ذلك في كثير من الأحيان على حساب طموحاتهن المهنية.

## 2.2.5. عدم إدماج خصوصية المرأة في معايير السلامة وحفظ الصحة لبعض الوظائف

أثيرت هذه المسألة من قبل بعض النساء الموظفات في بعض الإدارات، خصوصاً ذات الطابع التقني منها (مثل إدارة الصيد البحري، الفلاحة، التجهيز، ...) اللواتي تطالبن أن يظل تحقيق النجاعة في ممارسة مسؤولياتهن الوظيفية يبقى مشروطاً بتوفير شروط مناسبة للعمل، خصوصاً من حيث معايير السلامة

<sup>16</sup> الفصل 46 - يحق للموظفة الحامل إجازة أمومة مدتها أربعة عشر (14) أسبوعاً تحصل خلالها على جميع مرتباتها.

وحفظ الصحة. ولعل هذا المتطلب يبقى محددًا للكفاءة المهنية إذا كنا نعرف أن القيام ببعض المهام قد يجعل المرأة عرضة للمخاطر و/أو حوادث الشغل أكثر من الرجل. فبعض القطاعات من قبيل الأشغال العمومية والصناعات، والنقل والماء والكهرباء تشهد أعلى معدلات حوادث الشغل.

فمثله مثل أي مستخدم، فأى موظف يقع ضحية لحادث من جراء الشغل أو عند القيام به يحصل على كامل راتبه خلال الإجازة اللازمة له للتعافي. بالإضافة إلى ذلك، فإن التشريع الخاص بالتعويض عن حوادث الشغل (الظهير الشريف الصادر في 25 يونيو/حزيران 1927) ينطبق عليه ويحميه من أي مخاطر قد تنشأ في المرفق العمومي.

لكن المشرع لم يحدد بعد معايير ولوائح الصحة والسلامة على مستوى النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، بهدف:

- تحديد التعويض الممنوح لضحايا الحوادث والأمراض المهنية؛
- وضع اللوائح التقنية المتعلقة بخطط بناء المنشآت، ومخاطر الآلات وصيانة الأوراش والمرافق؛
- وضع معايير تتعلق بالبيئة والصحة ذات الصلة بالمواد السامة التي يمكن أن يتحملها جسم الإنسان دون التعرض للكثير من المخاطر.

## 2.2.6. غياب مقتضيات ضد التحرش في الوظيفة العمومية

تعتبر السياسات ضد جميع أشكال التحرش في الوظيفة العمومية، لا سيما التحرش المعنوي و/أو الجنسي، مهمة وينبغي دعمها عن طريق تقديم تعريفات محددة لأشكال للمضايقات ذات الصلة، وكذا آليات التجريم والعقاب. إلا أن هنالك أمران يميزان السياسة التشريعية في هذا المجال.

من ناحية، فإذا كان المشرع المغربي قد أثار التحرش في القطاع الخاص، الجنسية عادة، في إطار أحكام مدونة الشغل (الفصلان 40 و532) التي تنص على أن التحرش الجنسي يعتبر من الأخطاء الجسيمة من صاحب العمل، يبقى النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية صامتاً بشكل قاطع في هذا الشأن.

خلافًا لذلك، هنلاحظ على مستوى القانون المقارن أن هناك تحديدا للمقاييس الدولية للتحرش وهناك تدابير تضمن التنفيذ المناسب على مستوى الوظيفة العمومية. على سبيل المثال، في إطار تطبيق القانون الفلبيني الذي يحظر التحرش الجنسي (1995)، طلبت لجنة الوظيفة العمومية من الهيئات الحكومية إنشاء لجنة للتحقيق وحسن السلوك، مسؤولة عن الاستجابة لشكاوى التحرش الجنسي. واستناداً إلى القانون وقواعد لجنة الوظيفة العمومية، تحدد اللجنة نوع الجريمة وتحدد أفعال وأشكال التحرش الجنسي ويطبق العقوبات ذات الصلة وفقاً لشكل وخطورة الجريمة والإجراءات المنصوص عليها.

ومن ناحية ثانية، لا يزال المشرع يتجاهل التحرش المعنوي، على الرغم من أن هذه الحالة موجودة عملياً في المرافق العمومية وقد تشكل سلاحاً هائلاً في أيدي الرؤساء و أرباب العمل، من أجل دفع النساء المرؤوسات



إلى الامتثال لرغباتهم. ففي الواقع، فالقانون يثير فقط الإبلاغ عن التحرش الجنسي ومعاقبته في قانون العقوبات المغربي (503، 504، 40 و26)<sup>17</sup>.

لكن على مستوى القانون المقارن، نلاحظ أن بعض البلدان قد ذكرت التحرش المعنوي أو الأخلاقي في تشريعاتها التي تحكم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس. فعلى سبيل المثال، أثار القانون الجنائي الجزائري، لأول مرة، مفهوم التحرش النفسي بالإضافة إلى التحرش الجنسي<sup>18</sup>. وينطبق نفس الشيء على قانون العقوبات الفرنسي الذي يصنف التحرش الأخلاقي باعتباره جريمة، ويؤدي إلى تدهور ظروف العمل. ويعاقب عليه في القطاع الخاص كما هو الحال في القطاع العام<sup>19</sup>.

ومن المتوقع أن يشكل القانون 13-103 بشأن مكافحة العنف ضد النساء الذي اعتمده البرلمان في 14 فبراير/شباط 2018، ولو جزئياً، حلاً لهذا العجز القانوني.

## 2.2.7. عدم مراعاة الاحتياجات الخاصة للنساء في النظام الجديد لتغيير الوضعيات الإدارية

### ◀ فيما يتعلق بإعادة الانتشار

وفقاً للمادة 38 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، فإن الموظفين الذين ينتمون إلى الهيئات والكوادر المشتركة بين الإدارات، يكونون في وضع طبيعي للنشاط في إدارات الدولة وفي الجماعات الترابية المعينون فيها. ويمكن إعادة تكليفهم من إدارة عامة إلى أخرى أو من جماعة ترابية أو من إدارة عمومية إلى جماعة ترابية أو من جماعة ترابية إلى إدارة عمومية. وتُحدد مساطر تنفيذ هذا التدبير في المرسوم رقم 2.13.436 الصادر بتاريخ 5 أغسطس/آب 2015. ويتعلق بحركة الموظفين الذين ينتمون إلى مصالح مشتركة بين الوزارات، وكذلك المذكرة رقم 1 بتاريخ 4 يناير/كانون الثاني 2016 بشأن مساطر تنفيذه.

ومع ذلك، قد التدابير المتوفرة لتشجيع تغيير الوضعيات الإدارية سواء على الجغرافي و/أو الوظيفي لا تبدو محفزة بما فيه الكفاية، وخاصة بالنسبة للمرأة الموظفة وخاصة تلك التي تأمل الولوج إلى مناصب المسؤولية أو التي تشغلها بالفعل، وذلك للأسباب التالية:

<sup>17</sup> ينص الفصل 1-503 الذي أضيف بموجب القانون 24.03 على قانون العقوبات على ما يلي: "يعتبر مذنباً بالتحرش الجنسي ويعاقب بالسجن سنة إلى سنتين وغرامة من خمسة آلاف إلى خمسين ألف درهم، أي كان، عن طريق استغلال السلطة التي تمنحها له وظائف، مضايقة الآخرين باستخدام أوامر أو تهديدات أو قيود أو أي وسيلة أخرى، من أجل الحصول على خدمات من الطبيعة الجنسية".

<sup>18</sup> القانون رقم 15-04 بتاريخ 27 رمضان 1425 الموافق 10 نوفمبر/تشرين الثاني 2004 معدلاً ومكملاً للمرسوم رقم 156-66 الصادر في 8 يونيو/حزيران 1966 على قانون العقوبات.

<sup>19</sup> قانون العقوبات الفرنسي: المواد 222-33-2 إلى 222-33-2 (النسخة الموحدة بتاريخ 15 أبريل/نيسان 2018).

- من المرجح أن تشكل الأولوية التي تمنحها المرأة للحياة الأسرية والاستقرار الجغرافي (الزوج، الأطفال، الأصول) مجموعتين غير متكافئتين (النساء والرجال) من الترقية. فالرجل أكثر استعداداً لقبول التنقل بسبب الترقية من المرأة.
- ألا يجب فهم التأكيد على ضرورة التنقل الجغرافي لتقلد مناصب أعلى في القطاع العام والخاص منذ الثمانينات من القرن الماضي في سياق الارتفاع الحاد في نسبة النساء في مختلف المهن التي تنطوي على مسؤوليات؟
- إن التنقل موضوع المرسوم يتعلق فقط بالموظفين المشتركين بين الوزارات، أي 24 بالمائة من موظفي الوظيفة العمومية المدنية فقط؛
- تدابير التعويض المخطط لها لا تعد بالفعل كافية للشروع في ديناميكية حقيقية من التنقل.

#### فيما يتعلق بإعادة نقل الموظفين المنتمين بين الهيئات المشتركة بين الإدارات

تطبيقاً لأحكام الفصل 38 و 38 المكرر من الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 04 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) في شأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>20</sup>، يوجد الموظفون المنتمون للهيئات والأطر المشتركة بين الإدارات في وضعية عادية للقيام بالوظيفة في إدارات الدولة وفي الجماعات المحلية المعينين بها. ويمكن نقلهم من إدارة عمومية إلى أخرى أو من جماعة محلية إلى أخرى أو من إدارة عمومية إلى جماعة محلية أو من جماعة محلية إلى إدارة عمومية.

ويتم نقل الموظفين وفق الشروط التالية بناء على طلبهم أو تلقائياً بمبادرة من الإدارة العمومية أو الجماعة المحلية عندما تقتضي حاجيات المصلحة ذلك، وفي هذه الحالة تتم استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، وإذا كان هذا النقل سيؤدي إلى تغيير محل إقامة الموظف، يمكن تخويله تعويضاً خاصاً.

وطبقاً لمقتضيات المرسوم رقم 2.13.436 الصادر في 19 من شوال 1436 (5 غشت 2015) المتعلق بنقل الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات. هناك آليتين لنقل الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات، من إدارة عمومية إلى أخرى أو إلى جماعة ترابية، أو من جماعة ترابية إلى أخرى أو إلى إدارة عمومية، هما: النقل بناء على طلب أو والنقل التلقائي، إن اقتضت ضرورة المصلحة ذلك، بمبادرة من الإدارة العمومية أو الجماعة الترابية التي ينتهي إليها.

<sup>20</sup> غير بالمادة الأولى من القانون رقم 50-05 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1-11-10 بتاريخ 14 ربيع الأول 1432 (18 فبراير 2011)

لكن هذه الإمكانية ليست خالية من بعض المحاذير من قبيل :

- مخاوف من أن تتحول هذه المسطرة لسلاح بغاية انتقام رؤساء الإدارات العمومية، من الموظفات، بسبب الخلافات معهم، خصوصا و أن المرسوم لا ينص على أي مقتضى يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة للمرأة بالنسبة لقرارات إعادة الانتشار بناء على مبادرة من الإدارة، وهو أمر يحتمل أن يضع المرأة المعنية في وضع غير مناسب.
- ومن المرجح أن تشكل الأولوية التي تمنحها المرأة للحياة الأسرية والاستقرار الجغرافي (الزوج ، الأطفال ، الأصول) مجموعتين غير متكافئتين (النساء والرجال) لأنه غالبا ما يكون الرجل هو الأكثر استعدادا لقبول الحركة الترويجية من النساء.
- لا تتعلق مسطرة إعادة الانتار الذي يشمل المرسوم إلا بالموظفين المشتركين بين الوزارات ، أي 24 في المائة من القوة العاملة المدنية المدنية فقط ؛
- تعد التعويضات عن مسطر إعادة الانتشار غير كافية لإطلاق ديناميكية حركية حقيقية في أسلاك الإدارة العمومية.

#### فيما يتعلق بوضعية رهن الإشارة

تطبيقا لأحكام الفصل 46 المكرر مرتين من الظهير الشريف المشار إليه أعلاه رقم 1-58-008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) يحدد المرسوم رقم 2-13-422 صادر في 28 من ربيع الأول 1435 (30 يناير 2014) بتحديد كفاءات تطبيق الفصل 46 المكرر مرتين من الظهير الشريف رقم 1-58-008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلق بالوضع رهن الإشارة.

ويتم الوضع رهن الإشارة بطلب من الإدارة العمومية المستقبلية يوجه إلى الإدارة العمومية أو الجماعة الترابية الأصلية ، تبين فيه المواصفات المطلوب توفرها في الموظف المراد وضعه رهن إشارتها ، أو تحدد فيه الموظف المراد وضعه رهن إشارتها.

صحيح أنه تم الوضع رهن الإشارة وتجديده ، بعد موافقة الموظف المعني بالأمر ، بموجب قرار لرئيس الإدارة العمومية الأصلية أو للسلطة المختصة فيما يتعلق بالجماعات الترابية ، بناء على اقتراح من رئيس الإدارة العمومية المستقبلية. لكن ما يلاحظ هو غياب إطار تعاقد بين الإدارة العمومية الأصلية و الإدارة المستقبلية يحدد فيه شروط العمل للموظف ، حيث أن الوضع رهن الإشارة يختزل في قرار إداري. خلافا لذلك ، نلاحظ أن المشرع الفرنسي قد عالج مسطرة الوضع رهن الإشارة بمقتضى المرسوم رقم 2008.580 بتاريخ 18 يونيو 2008 و الذي أكد على التعاقد بين الإدارة العمومية المستقبلية و الإدارة الأصلية ، لأخذ

بعين الاعتبار الحاجيات الخاصة سواء بالنسبة للإدارة أو للموظف. وهذا من شأنه أن يسمح للمرأة الموظفة لضمان نوع من الموازنة بين الوضع رهن الإشارة مع حاجياتها الخاصة

#### فيما يتعلق بوضعية الإلحاق

يعتبر الموظف في وضعية الإلحاق إذا كان خارجا عن سلكه الأصلي مع بقائه تابعا لهذا السلك وتمتعا فيه بجميع حقوقه في الترقية والتقاعد. وينظم المرسوم رقم 2-13-423 الصادر في 28 من ربيع الأول 1435 (30 يناير 2014) بتحديد كفايات تطبيق الفصول 48 و48 المكرر و50 من الظهير الشريف رقم 1-58-008 الصادر في 4 شعبان 1377 (24 فبراير 1958) بمثابة النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلقة بالإلحاق وبإدماج الموظفين الملحقين.

ويمكن إلحاق الموظفين في الأحوال الآتية: بإدارة أو بمكتب أو بمنظمة عمومية تابعة للدولة لشغل منصب يؤدي إلى المعاش الممنوح بموجب النظام العام للتقاعد؛ بإدارة أو بمؤسسة عمومية لشغل منصب لا يؤدي إلى المعاش الممنوح بموجب النظام العام للتقاعد أو بمقاولة خصوصية ذات مصلحة وطنية؛ لممارسة التعليم أو للقيام بمهمة عمومية لدى دولة أجنبية أو لدى منظمات دولية؛ للقيام بنيابة عمومية أو بنيابة نقابية إن اقتضت تلك النياحة واجبات تحول دون القيام بالمهام بصفة عادية.

لكن ما يلاحظ هو أن ، المشرّع ب لم يرق إرساء إطار ملائم يسمح بشكل كافٍ بتدابير تتخذ على أساس الاحتياجات المتباينة للرجال والنساء بهدف تمكينهم من الاستفادة من الإعارة على قدم المساواة مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الخاصة لكل جنس ، لا سيما فيما يتعلق بالتوفيق بين الحياة الأسرية والمهنية (مثل لم شمل الأسرة) ، سواء تعلق الأمر بالنسبة للمرأة أو للرجل.

#### فيما يتعلق بوضعية التوقيف المؤقت

يعتبر الموظف في وضعية التوقيف المؤقت إذا كان خارجا عن سلكه الأصلي وبقى تابعا له، مع انقطاع حقوقه في الترقية والتقاعد. و لا يمكن إحالة موظف بطلبه على الاستيداع إلا في الحالات التالية: إصابة زوجه أو أحد أولاده بحادثة خطيرة أو مرض خطير؛ التطوع للخدمة في القوات المسلحة الملكية؛ القيام بدراسات أو بحوث تكتسي طابع المصلحة العامة بصورة لا جدال فيها؛ وجود دواع شخصية. (الفصل 58).<sup>21</sup>

<sup>21</sup> غير وتمم بالمادة الفريدة من القانون رقم 19-87 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1-88-125 بتاريخ 22 ربيع الأول 1414 (10 سبتمبر 1993): ج.ر. عدد 4225 بتاريخ 4 جمادى الأولى 1414 (20 أكتوبر 1993) ص 2069

لكن على الرغم من أن هذا الإجراء تمكّن من إملأ الفراغ القانوني القائم منذ فترة طويلة، لم يأخذ المشرع بعين الاعتبار خصوصية الموظفة المستفيدة، والتي غالباً ما تستخدم هذا الإجراء للتوفيق بين الحياة الأسرية والحياة المهنية. وخطر فقدان عملها بشكل لا رجعة فيه هو خطر حقيقي. ومع ذلك، تظل الحقيقة أن المرأة، من مبدأ التمييز الإيجابي، ينبغي أن تستفيد من تدابير استידاع أكثر من الرجل بسبب التزاماتها العائلية، والأطفال الذين تعيلهم، والأطفال المعاقين الذين تعيلهم، وكبار السن الذين تعيلهم...

## 2.2.8. الفجوة في الأجور بين الرجال والنساء بسبب التمييز المهني

بصفة عامة، يكفل النظام الأساسي للموظفين المساواة بين الموظفين في جميع مراحل المسار المهني، من خلال توفير فئتين: الأجر النقدي والعوائد العينية (انظر الإطار 2-5).

لكن نظام الأجر المطبق الآن قد بني مع مرور الوقت، وبالتالي، عانى توترات من جميع الجهات. فقد قامت الدولة بتنقيحات في قوانينها كلما رغبت في تفضيل موظف إداري كبير أو أنها استجابت لمطالب الموظفين. وفي الواقع، فإن تجربة ممارسة الأجر في الوظيفة العمومية تدل على أن نظام الأجر الحالي يعاني من التناقضات، ومن تعقيد كبير ومن عدم الانصاف الذي سببه بشكل خاص هذه الأسباب:

- الاختلاف في أجور الجنسين ضمن الأنظمة الأساسية المختلفة للوظيفة العمومية (11 قانوناً) ليست هي نفسها، والتي من المرجح أن يتمخض عنها تفضيلات لدى المرأة الموظفة لبعض الإدارات مقارنة بأخرى مثل الإدارات المركزية بدلاً من الإدارات اللامركزية...؛
- في بعض الإدارات (مثل وزارة المالية) يمس الفرق في الأجور بين النساء والرجال العلاوات والتحفيزات مما يعني أنه كلما كان تمثيل المرأة قليلاً في مناصب الإدارة العليا، كلما استفادت أقل من المناصفة في الأجر؛
- يمكن أن تشكل الأمومة مصدراً لعدم المساواة المستمر في الأجور، لا سيما من حيث تعويضات المسؤولية، حيث أن ولادة طفل هو سنة مهم للإبلاغ عن عدم المساواة في التعويضات بين النساء والرجال. ويزداد هذا التأثير مع ازدياد عدد الأطفال.

### إطار 2-5: نظام الأجور في الوظيفة العمومية

كون أجر الموظف من المرتب الأساسي والتعويضات العائلية وغيرها من التعويضات والمنح المحدثة بمقتضى النصوص التشريعية والنظامية الجاري بها العمل.

- الراتب الأساسي: هو الجزء الأساسي من الأجرة التي يتقاضاها الموظف ويحدد مقداره حسب الوضعية الإدارية للموظف؛
- التعويض عن الإقامة: هو تعويض يمنح للموظف حسب المنطقة التي يعمل بها (هناك 3 مناطق: أ، ب و ج).
- التعويضات عن ممارسة وظيفة؛

- التعويضات المرتبطة بالدرجة: ويقصد بها التعويضات التي يتقاضاها الموظف وهي محددة حسب درجته الإدارية؛
- التعويضات العائلية: التعويضات التي يتقاضاها الموظف عن الأطفال (في حدود 6 أطفال).

## 2.2.9. عدم مراعاة التشريع الضريبي لمعيار النوع

يبدو أن التشريع الجبائي ، بما في ذلك المدونة العامة للضرائب ، لا يراعي خصوصية المرأة كملزم ، حيث يمكن استجلاء مجموعة من التظاهرات التي تؤكد هذه الملاحظة :

أولا ، يكفي أن نشير إلى أن تعبير "مرأة" أو "نساء" لم يتم الإشارة إليه ضمن مجموع مقتضيات المدونة العامة للضرائب إلا في مرة واحدة في ، من خلال فقط مقتضيات (المادة 74-11-ب) التي تخص الرجل دون المرأة في الحق من الاستفادة من تحفيزات تحمل الأعباء العائلية إلا في حالة ما إذا تكلفت المرأة قانونيا بتحمل الأطفال. كما أن المادة 74-11-أ تعتبر المرأة فقط مصدر يُمكن الزوج من الاستفادة من الإعانات الأسرية. وبهذا نكون أمام نظرة تمييزية سلبية تجعل من المرأة مجرد شيء ثانوي تابع لشيء رئيسي أو بالأحرى مجرد مصدر للاستفادة من الإعانات. أضف إلى ذلك أن التشريع الجبائي المعمول به لا تتناغم ، في هذا السياق ، مع فلسفة مقتضيات المادة 19 من الدستور الجديد الذي تقرر على أن الرجل والمرأة يتمتعون ، على قدم المساواة ، في الحقوق والحريات وأن على الدولة أن تسعى إلى تحقيق مبدأ المناصفة بينهما. فلإزالة هذا التشريع يحجم المرأة إلى مجرد عنصر من التكاليف القابلة للخصم في احتساب الوعاء الضريبي. من جهة أخرى ، فهذا المقتضى الجبائي المشين لوضع المرأة ، يتناقض مع روح القانون 70-03 القاضي بسن مدونة الأسرة الذي يحث في مواده 4 و 51 على مبدأ "تحمل الزوجة مع الزوج مسؤولية تسيير ورعاية شؤون البيت والأطفال". وكل هذا يؤشر على أن النظام الجبائي الحالي لازال يكرس الصورة النمطية التي تظهر أن الرجال مصدر للإعانة و أن النساء مجرد موضوع إعانة ، في الوقت الذي يجب فيه العمل على تغيير هذه النماذج السلوكية السوسيو ثقافية ، من أجل تعزيز المناصفة الحقيقية بين الجنسين.

ثانيا ، يبدو أن النساء المتزوجات هن عرضة لأداء سعر ضريبي على الدخل أكبر مما إذا قمن بأداء نفس الضريبة ولكن بشكل منفرد ، على اعتبار أن سعر الضريبة يبدو أكثر ارتفاعا عندما يطبق على النساء المتزوجات ، حتى وإن كان بإمكانهن القيام بتصريح ضريبي على الدخل بشكل منفرد. كذلك ، فالخصومات الضريبية المقدمة للملزمين الذين يعيلون أشخاصا يسمح بها فقط للأزواج دون الزوجات.

ثالثا ، الاستمرار في اعتبار كل المؤجورين العرضيين و غير التابعين للجهاز المعني باقتطاع الضريبة على الدخل من المنبع خاضعين لنفس المعالجة الضريبية دون تمييز لقدراتهم التكلفة أمر لا يستقيم من منظور العدالة الضريبية. لأنه لا يعقل من الناحية الإنسانية و لا من الناحية الاجتماعية أن نطبق سعر الضريبة الجزافي 30% (تطبيقا لمقتضيات المادة 73-11-ج-1 من مدونة الضرائب) على كل ملزم دون مراعاة

لمستويات الدخل : مثلا مساواة النظام الضريبي بين الدخل اليومي لخبير والدخل اليومي لعاملة عرضية). ولعل هذا المثال يوضح لنا الطابع التراجعي الحاد لنظام الضريبة على الدخل اتجاه كل النساء المعوزات اللاتي لهن دخلا محدودا و يشتغلن عادة بشكل موسمي وعرضي.

ربعا ، عدم إدماج الآثار الخارجية الإيجابية لعمل المرأة غير المؤدى عنه . فمعلوم أنه من الوظائف الرئيسية التي تحتتم تدخل الدولة ، ولاسيما من خلال سلطتها الجبائية ، هو العمل على تصحيح الانعكاسات السلبية لاقتصاد السوق. فالعمل التي تقوم به المرأة لصالح أفراد أسرته ، وغير المؤدى عنه ، يعتبر تمظها حيا لطبيعة هذه الآثار الخارجية التي لها وقع إيجابي سواء على الذين يستقدون من عمل المرأة بشكل مباشر (الأسرة) أو بشكل غير مباشر (الإسهام في تحقيق السلم الاجتماعي).

فيما يتعلق بالخصومات المطبقة على التكاليف المهنية فلا يوجد أي تحفيز ضريبي لفائدة المرأة يعوضها عن عملها الذي تقوم به لصالح الأسرة والمجتمع ، حيث أن النظام الجبائي القائم يتبنى منطق الحياد السلبي اتجاه متطلب إدماج وتعويض هذه الآثار الخارجية الإيجابية. مع العلم أنه بالإمكان تصحيح أو تعويض هذه الآثار ، سواء من خلال النفقات الجبائية (إعفاءات ، خصومات أو تحفيظات) على مستوى الوعاء الضريبي الخاص بالمرأة التي تزاوّل عملا مؤدى عنه ، فضلا عن عملها غير المؤدى عنه ، أو من خلال أعمال ضرائب سلبية تأخذ شكل إعانات أو إمدادات تقدمها الدولة للمرأة ، في إطار تقويم الآثار التوزيعية للضريبة.

خامسا ، التمييز الضمني في الضرائب على الاستهلاك ، حيث إن حياد الضرائب على الاستهلاك أو بالأحرى طابعها التراجعي لا يراعي بما فيه الكفاية الاحتياجات الأساسية للنساء الفقيرات ، حيث لا تحترم كل من الضريبة القيمة المضافة وكذا الرسوم الأخرى على الاستهلاك الأخرى مبدأ العدالة الضريبية من خلال توزيع عبئها الضريبي على المستهلكين الفقراء والمستهلكين الأغنياء على حد سواء.

صحيح أن الضرائب على الاستهلاك هي ضرائب عينية وغير مشخصنة ، لكنه يبقى أن هذه الضرائب على لا تأخذ بعين الاعتبار لا المقدرة التكليفية ولا مستوى دخل المستهلك ، كان فقيرا أم غنيا ، ولا سيما إذا ما علمنا أن دخل المرأة غالبا ما يكون أقل من دخل الرجل ، كما أن النساء ، المعوزات على وجه الخصوص تقوم بتخصيص جزء مهم من هذا الدخل لاستهلاك بعض المنتجات والضروريات التي لها علاقة بكيونة المرأة . فمن خلال القراءة للنظام الجبائي المغربي من زاوية مقارنة النوع الاجتماعي ، نستطيع بسط بعض التوصيات والمطالب التي من شأنها جبر الخلل الذي يميز هذا النظام في شكله الحالي :

فيما يتعلق بالضرائب المباشرة

أ) إعادة النظر في منطق وصياغة مقتضيات المادة 74 من المدونة العامة للضرائب ، حتى يتم تكييفها مع مقتضيات المادة 19 من الدستور و كذا المادتين 4 و 51 من مدونة الأسر ؛

ب) مراجعة مقتضيات المادة 73-II-ج-1 و التي تفرض سعرا جزافيا وعماما على كافة المؤجرين العرضيين والخارجيين دون تمييز في مستوى الدخل ، وذلك بتبني أسعار ضريبية أقل عبئا على أصحاب الدخل المتدنية ، أو العمل على تبني نظام تصاعدي للضريبة على الدخل يأخذ بعين الاعتبار القدرة التكليفية للفئة المعوزة من هؤلاء المأجورين ، كما هو معمول به في النظام العام لتضريب الدخل.

ج) منح خصومات على المصاريف المهنية (تحفيظات) بالنسبة للمرأة التي تقوم بأشغال غير مؤدى عنها لفائدة أسرتهما ، بموازاة مع عملها ، والتي تعوزها الإمكانيات للاستعانة بخدمات منزلية منجزة من طرف الغير ؛

د) توسيع التعريف الضيق لمفهوم الأشخاص الذين يدخلون ضمن دائرة الأعباء العائلية حتى لا يتم حصرها فقط في ثلاث فئات فقط : الزوجة ، الأطفال الشرعيين و الأطفال المتكفل بهم قانونيا ، و ذلك بإدماج كل الأشخاص الذين تتم إعالتهم فعليا من طرف الملمزم (كان عازبا أو غير ذلك) سواء تعلق الأمر بالأصول أو الفروع أو الأقارب.

هـ) تبني نظام الإقرار الضريبي للدخل على أساس أسري وليس على أساس فردي فقط بالنسبة للأشخاص المتزوجين.

و) تبني بعض التحفيظات الضريبية بالنسبة للشركات التي تمكن النساء من تمثيلية مميزة في مجالسها الإدارية ، كما هو معمول به في بعض الأنظمة الضريبية كإسبانيا ؛ كنوع من التحفيز من أجل دفع النساء لتقلد مناصب المسؤولية في إطار مقارنة التمييز الإيجابي.

#### فيما يتعلق بالضرائب غير المباشرة

تبني تخفيضات ضريبية (أو حتى إعفاءات الضريبية) فيما يتعلق بالضريبة على القيمة المضافة أو الرسوم على الاستهلاك المطبقة على بعض المواد الضرورية للمعاش اليومي للنساء الفقيرات (المنتجات الصحية ، منتجات النظافة ، ...) ، على اعتبار أن المرأة هي المسؤولة عن شراء هذه المواد، في الوقت الذي غالبا ما يكون دخل المرأة أقل من دخل الرجل.

#### فيما يتعلق بالإتاوات

تمكين النساء من الاستفادة من تدابير استثنائية للتخفيف من الحد غير المتناسب في استخدام وولوج النساء والفتيات لبعض الخدمات المعينة من قبل (مثل الوصول إلى خدمة التربية والتعليم والصحة).



## 3. التحليل الإحصائي

الغرض من هذا الفصل التركيز على أبرز سمات المرأة الموظفة، بصفة عامة المرأة التي تعمل بمناصب المسؤولية، بصفة خاصة.

تعلمنا الأرقام الأولى المؤشرة بالفعل أن معدل التأييث السنة في الوظيفة العمومية يبلغ 39.7 بالمائة مقارنة بـ 60.3 بالمائة للرجال، في حين أن معدل النساء في مناصب المسؤولية لا يزال تنازلياً قليلاً ويسجل حوالي 22.2 بالمائة للنساء، مقابل 77.8 بالمائة للرجال<sup>22</sup>.

رسم بياني 3-1: معدل التأييث

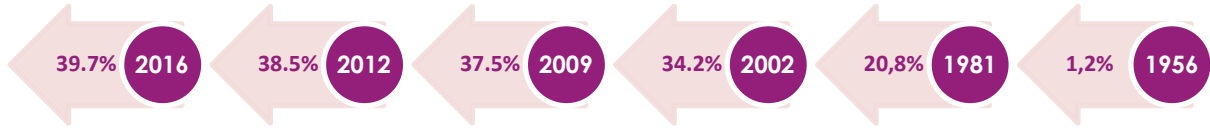


المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن إنكار أن معدل التأييث في الوظيفة العمومية في المغرب شهد تطوراً هائلاً في غضون 50 سنة بزيادة من 1.2 بالمائة في سنة 1956 إلى 39.7 بالمائة في سنة 2016، مما يوضح الديناميكية المجتمعية التي تشهدها مملكة المغرب.

<sup>22</sup> تجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام هي غادرة بعض الشيء أو حتى "متطورة" إذ أن هذه المعدلات لا تشمل موظفي المديرية العامة للأمن الوطني والمديرية العامة للحماية المدنية. وفي هذا الصدد، وفي غياب الإحصاءات المتعلقة بهاتين الإدارتين، لا يعطيهما نطاق هذه الدراسة.

### رسم بياني 3-2: تطور تأنيث الوظيفة العمومية



المصدر: وزارة الوظيفة العمومية

من سنة 2014 إلى سنة 2016، سجل معدل التأنيث في الوظيفة العمومية متوسط تغير بلغ 0.2 بالمائة (39.3 بالمائة في سنة 2014، و39.5 بالمائة في سنة 2015 و39.7 بالمائة في سنة 2016).

وينطبق نفس الشيء على معدل التأنيث في مناصب المسؤولية التي شهدت "تطوراً مستمراً"، بما أن معدل التأنيث في الإدارة العمومية قد ازداد بين 2001 و2016 من 10 بالمائة إلى 22 بالمائة، أي 120 بالمائة في غضون 15 سنة، كما يظهر في الشكل التالي:

### رسم بياني 3-3: تطور التأنيث في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية



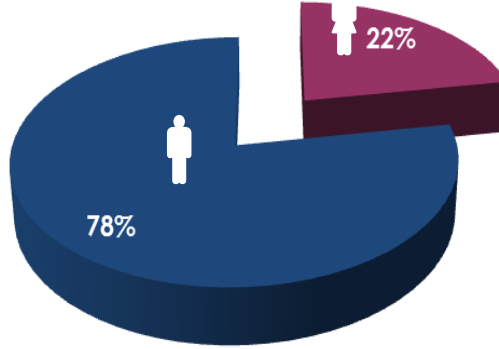
المصدر: وزارة الوظيفة العمومية

لكن على كل حال، يعني ذلك أن المرأة الموظفة ممثلة تمثيلاً ناقصاً في هذا المستوى حيث أن هناك فارق كبير حتى الآن بين معدل تأنيث الإدارة العمومية 39.7 بالمائة ومعدل تأنيث مناصب المسؤولية 22.2 بالمائة؛ أي فارق يبلغ 16.9 نقطة مئوية.

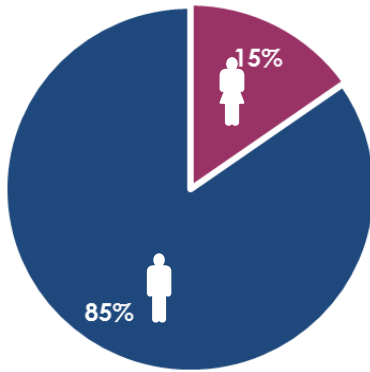
ومع ذلك، من 2014 إلى 2016، بلغ معدل تطور نسبة النساء في مناصب المسؤولية هذه 1.1 بالمائة، وارتفع من 19 بالمائة في سنة 2014 إلى 22.2 بالمائة في سنة 2016. وهذا المعدل أعلى من المعدل المسجل في إجمالي عدد الموظفات (0.2 بالمائة انظر أدناه) مما يدل على مكانة المرأة الصاعدة في مناصب المسؤولية. وعلاوة على ذلك، يتم توزيع معدل 22.2 بالمائة على النحو التالي بين مستويات الإدارة العليا المختلفة:

### رسم بياني 3-4: تمثيل المرأة بمناصب المسؤولية في الإدارة العمومية

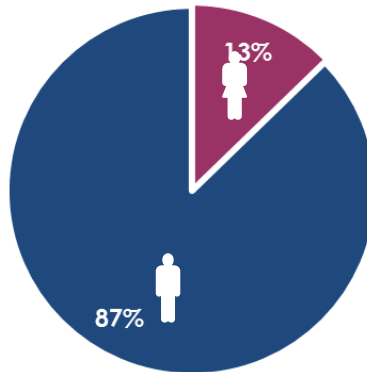
#### معدل التأنيث في مناصب المسؤولية



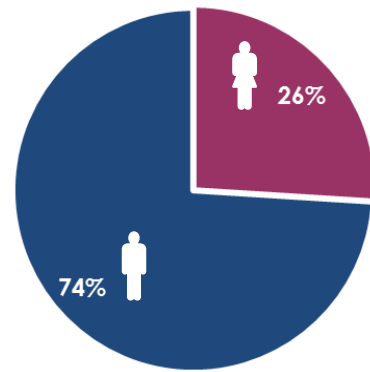
#### الوظائف العليا



#### رئيسات قسم



#### رئيسات مصلحة



المصدر: وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، 2017

ومع ذلك، تظل هذه الأرقام، في الواقع، مؤشرات إجمالية تتطلب تحليلاً متعمقاً ووضع في السياق من أجل فهمها بكل أبعادها. للقيام بذلك، من الضروري أولاً توضيح وجود الموظفة في مناصب المسؤولية في السياق العالمي والوطني والدولي، خاصة إذا كنا نعرف أن التمييز السنتي الذي تتعرض له النساء يشرح، بشكل جزئي، التمييزات المحددة على مستوى الوظيفة العمومية.

من المهم على هذا المستوى من التحليل أن نبرز عدم المساواة بين الجنسين، وحتى مؤشرات الجندرة التي تحدد التسلسل الهرمي في الوظيفة العمومية. ثم أن تحليل وجود المرأة في مناصب المسؤولية لا يمكنه أن يتجاهل تسليط الضوء على صورة المرأة، والتي يجب أن تبرز درجة تمثيل المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية والخصائص الجوهرية للموظفات. وأخيراً، بدءاً من المنطق الذي مفاده أن تأنيث مناصب المسؤولية هو

عملية مثالية، يميل هذا الفصل إلى تحليل حجم و/أو تدهور هذه العملية، استناداً إلى البيانات المتاحة، والتي هي ناجمة عن قطاع الوظيفة العمومية في المغرب.

رسم بياني 3-5: أبعاد التحليل الإحصائي لتأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية



### 3.1. بيانات سياقية لعملية تأنيث الوظيفة العمومية ومناصبها العليا

الهدف من هذا القسم هو تقديم استعراض الحالة الراهنة عن مكانة الموظفة بمناصب المسؤولية على المستوى الدولي (الذي يخدم هنا كنموذج أو معيار) من جهة وعلى المستوى الوطني (والذي من الواضح أنه يعاني من تأخير ينبغي تداركه) من جهة أخرى.

#### 3.1.1 اتجاهات عمالة المرأة في العالم

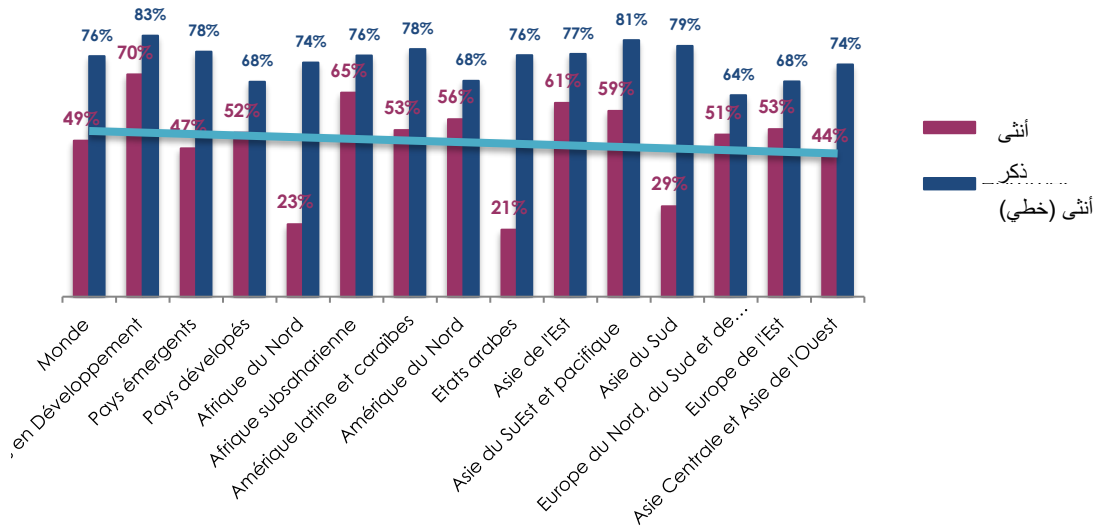
تشكل النساء أكثر من نصف سكان العالم بقليل، لكن مساهمتهم في النشاط والنمو والرفاه الاقتصادي أقل بكثير من إمكاناتهم، مما يؤدي إلى عواقب وخيمة على الاقتصاد الكلي. وعلى الرغم من التقدم الكبير في العقود الأخيرة، تبقى هناك فجوة في أسواق العمل في جميع أنحاء العالم ويبدو أن التقدم نحو المساواة بين الجنسين يراوح مكانه.

تبقى مشاركة النساء في القوى العاملة أقل من مشاركة الرجال:

وفقاً لأحدث تقرير لمنظمة العمل الدولية حول اتجاهات توظيف المرأة في جميع أنحاء العالم (2010)<sup>23</sup>، تعتبر الفجوات بين الجنسين في سوق العمل إحدى القضايا الأكثر إلحاحاً التي ينبغي معالجتها للمجتمع الدولي. ففي الواقع لدى النساء فرصة أقل بكثير من الرجال للمشاركة في سوق العمل، سواء كان لديهن وظيفة أو تبحثن عن وظيفة. في سنة 2017، كان معدل نشاط النساء على الصعيد العالمي - أكثر قليلاً من 49 بالمائة - أقل بما يقرب من 27 نقطة مئوية من معدل الرجال (76 بالمائة). وتؤكد نفس المصادر عدم توقع أي تقدم لسنة 2018.

وبالإضافة إلى ذلك، من المقلق أن هذه الفجوة تتجه نحو انخفاض في معدلات النشاط لكل من الرجال والنساء: بين سنة 1997 و2017، انخفضت معدلات النشاط بنحو 3 نقاط مئوية. وإذا تم تخفيض فجوة النشاط بين الرجال والنساء في بعض البلدان، فذلك يعود لانخفاض معدل المشاركة لدى الرجال أكثر من انخفاضها لدى النساء.

رسم بياني 3-6: معدل نشاط النساء في العالم



المصدر: منظمة العمل الدولية، 2017

في السنوات الأخيرة، لم تسجل الفجوة في النشاط بين النساء والرجال تغييراً كبيراً على الصعيد العالمي، على الرغم من الاختلافات الكبيرة حسب مجموعات الدخل للبلاد. على سبيل المثال، زادت الفجوة في الدول

[http://www.ilo.org/global/research/global-for-reports/weso/trends-women2017/WCMS\\_557079/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/research/global-for-reports/weso/trends-women2017/WCMS_557079/lang--fr/index.htm)<sup>23</sup>

الناشئة خلال العقد الماضي: من 0.5 نقطة في سنة 2007 إلى 0.7 نقطة في سنة 2017. وفي المقابل، فإن الفجوات في الدول النامية والدول المتقدمة قد انخفضت إلى 1.8 و0.5 نقطة مئوية، على التوالي.

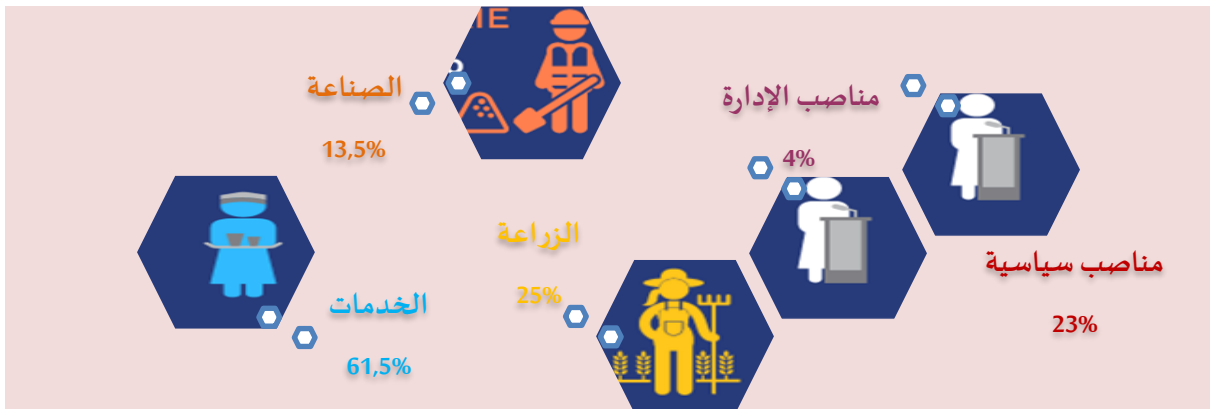
تتأثر النساء في الدول الناشئة بشكل خاص. ويبلغ معدل نشاطهن 31 نقطة مئوية أقل من الرجال. وفي البلدان المتقدمة، تصل الفجوة إلى أكثر من 16 نقطة. وفي المقابل، تبلغ الفجوة 12 نقطة فقط في البلدان النامية. ويُذكر أن البلدان الـ 15 التي تشهد أدنى معدلات مشاركة النساء في القوى العاملة هي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تشهد اليمن أدنى معدل، تليها سوريا، الأردن، إيران، المغرب، المملكة العربية السعودية، الجزائر، لبنان، مصر، عمان، تونس، موريتانيا وتركيا.

ووفقاً لنفس البيانات، عندما تدخل المرأة سوق العمل، فإنها أقل احتمالاً للعثور على وظيفة من الرجال. وعموماً، وصلت نسبة البطالة لدى النساء إلى 6.2 بالمائة والرجال بنسبة 5.5 بالمائة في سنة 2017، وهو ما يمثل فارقاً بمقدار 0.7 نقطة. وبحلول سنة 2018، لن تتغير هذه المعدلات مما يعني أن الفجوة ستبقى كما هي (من غير المتوقع حدوث تقدم قبل سنة 2021 بناءً على الاتجاهات الحديثة).

#### انخفاض تمثيل المرأة في مناصب اتخاذ القرار

بشكل عام تحتل النساء وظائف تحتاج كفاءات أدنى ورواتبها أقل وأكثر افتقاراً للاستقرار. كما أن تمثيل النساء أقل في مناصب المسؤولية (مناصب اتخاذ القرار) وهذا أكثر وضوحاً في قطاعات مثل العلوم والتكنولوجيا. وفقاً للبيانات التي ذكرتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة (2017)، تعمل نصف القوى العاملة في العالم في المصالح، وهو قطاع تهيمن عليه النساء. وتصل نسبة النساء العاملات في المصالح إلى 77 بالمائة في شرق آسيا و91.4 بالمائة في أمريكا الشمالية.

رسم توضيحي 3-1: التمييز المهني للمرأة



المصدر: هيئة الأمم المتحدة للمرأة، 2017

وتختلف القطاعات التي تستخدم النساء اختلافاً كبيراً من منطقة إلى أخرى وفقاً لمستوى الأجر؛ على سبيل المثال في البلدان ذات الدخل المرتفع، تعمل النساء بشكل رئيسي في الصحة، التعليم، البيع بالجملة

وبالتجزئة. في المقابل، في البلدان ذات الدخل المنخفض والدخل المتوسط للشريحة الدنيا تعمل النساء بشكل رئيسي في القطاع الزراعي.

وبشكل عام، يمكن لهذا الفصل القطاعي والمهني للمرأة أن ينشأ من متغيرات مختلفة:

- مباشرة من الحواجز الهيكلية: مثلاً الفقر والقوانين التي لا تدعم أبداً المساواة بين الجنسين، والسياسات غير الملائمة، تأنيث مشكلة التوفيق بين الأسرة والعمل، وغياب مرونة أوقات العمل وإجازات الوالدية غير المناسبة والوصول المحدودة أو المعدوم لخدمات رعاية الأطفال الجيدة وبأسعار معقولة...
- مباشرة من الحواجز الطبيعية: الوصول الأحدث للنساء إلى الإدارة العمومية، إيديولوجية الحضور (إجازة الأمومة...)، المسؤوليات المتعلقة بالمهام المنزلية (الأسرية)...
- بشكل غير مباشر من الحواجز الاجتماعية والثقافية: التمييز على أساس الجنس، التعريف الأبوي للمرأة، المواقف الاجتماعية السلبية، خصوصيات الجغرافيا الثقافية وغلبة عنصر الذكور في مناصب المسؤولية...
- بشكل مباشر من نقص في الإرادة والكفاءات الإدارية: تميل النساء أحياناً إلى اعتبار مناصب معينة حكراً على الرجال، مما يدل على غياب المرأة في شبكات النفوذ؛ وتعتبر قيادة النساء وتمثيلهن في النقابات ومنظمات العمال وأرباب العمل ومجالس الإدارة أمراً ضرورياً لضمان حقوقهن الأساسية للعمل ولضمان عمل لائق لهن.

#### حضور المرأة في الوظيفة العمومية على المستوى العالمي

وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014) ضمن المبادرة العالمية بشأن المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، تبلغ نسبة التأنيث في الوظيفة العمومية حوالي 30 بالمائة في عدة بلدان نامية. في هذا الموضوع، قد تصل الفروق إلى مستويات عالية: 75 بالمائة لأوكرانيا و12 بالمائة للهند. ومع ذلك، فإن هدف وصول ما لا يقل عن 30 بالمائة من النساء إلى مجال اتخاذ القرار بعيد كل البعد عن أن يتحقق في عدد كبير من البلدان.

### جدول 3-1: مشاركة المرأة في الوظيفة العمومية في العالم

	Total FP en %		Postes décisionnels en %	
<b>AFRIQUE</b>				
Benin	19	2011	22	2012
Botswana	52	2012	45	2009
Gambie	25	2007	20	2007
Mali	28	2009	15	2009
Nigeria	24	2006	22	2006
Afrique du Sud	56	2011	35	2011
Uganda	33	2011	22	2011
<b>PAYS ARABES</b>				
Jordanie	46	2010	10	2010
Maroc	34	2009	15	2009
Oman	34	2007	8	2007
<b>Asie Pacifique</b>				
Bangladesh	21	2009	14	2010
Cambodia	34	2011	18	2011
L'Inde	12	2006	10	2009
Indonésie	47	2011	8	2011
Népal	15		5	2007
<b>AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES</b>				
Chili	41	2009	29	2009
Colombie	49	2011	40	2011
Costa Rica	42	2012	46	2009
Mexique	50	2010	29	2011
<b>EUROPE ET COMMONWEALTH DES ÉTATS INDÉPENDANTS</b>				
Albanie	46	2011	24	2011
Azerbaïdjan	28	2011	23	2011
Croatie	45	2011	30	2009
Kazakhstan	58	2009	9	2009
Kyrgyzstan	42	2010	27	2010
Romania	64	2011	12	2011
Ukraine	75	2008	13	2010

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الوظيفة العمومية

في تقرير "وجود المرأة في الوظيفة العمومية ووصولها إلى مواقع اتخاذ القرار في تونس"، 2017

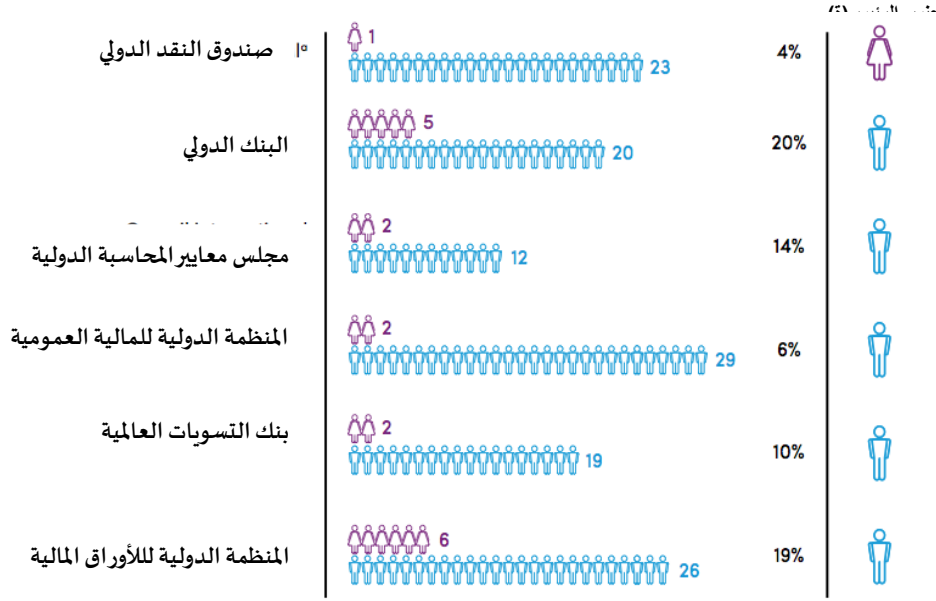
وقد حققت دول مثل بوتسوانا وكولومبيا تقدماً هائلاً في هذا المجال ليصل المعدل إلى مستويات 45 بالمائة و40 بالمائة على التوالي.

#### مكانة المرأة في الإدارة الدولية

تبدو النتيجة المحققة غير مفاجئة إذا كنا نعرف أن عدم المساواة يستمر أيضاً وبشكل واضح على مستوى مجالات المسؤولية في المؤسسات الحكومية الدولية في العالم كما هو موضح في الرسم البياني أدناه. ويبلغ أعلى معدل تانيث في مناصب اتخاذ القرار في المنظمات المذكورة أعلاه بالكاد 20 بالمائة (حالة البنك الدولي)، وتشير بعض المنظمات إلى معدلات خجولة بشكل غير طبيعي مثل صندوق النقد الدولي مع 4 بالمائة، والمعهد الدولي للمالية العامة بنسبة 6 بالمائة.



### رسم بياني 3-7: نقص تمثيل المرأة في مجالات المسؤولية في المؤسسات الحكومية الدولية



المصدر: أ. المجلس التنفيذي لصندوق النقد الدولي في نيسان/أبريل 2014. ب. مركز المعلومات السنة التابع للبنك الدولي ج. مركز الإبلاغ المالي 2015. د. معهد التمويل الدولي 2015. هـ. مصرف التسويات الدولية 2015. و. المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية 2015.

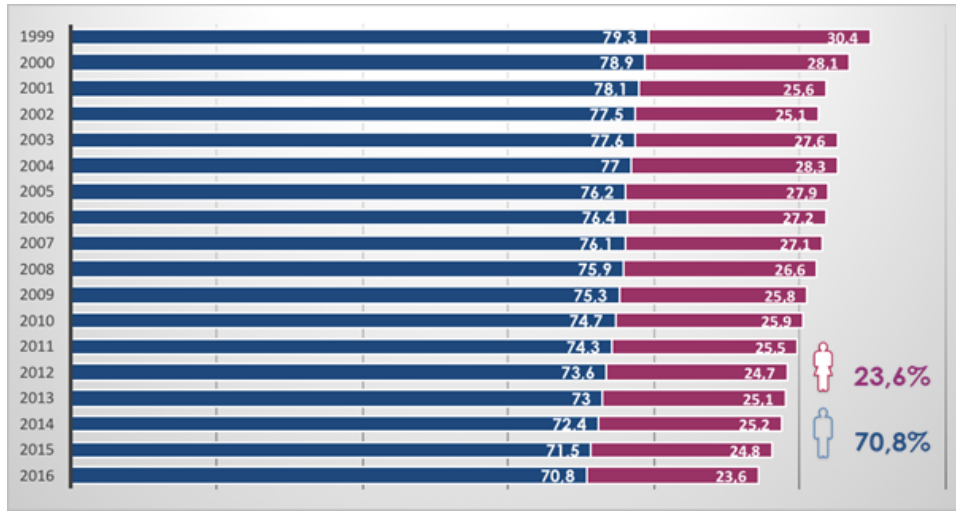
وعلاوة على ذلك، وبصرف النظر عن البيانات المذكورة أعلاه، فإن مختلف التقارير الصادرة على المستوى الدولي بشأن التمثيل الناقص للنساء في صنع القرار تدعو إلى تحسين المساواة بين النساء والرجال، بما في ذلك سياسات زيادة معدلات توظيف النساء، وتضييق الفجوات في الأجور بين الرجال والنساء، ومكافحة التمييز على أساس الجنس في مجال التعليم والعمل، ووضع حد لعدم شفافية عمليات التعيين والترقية.

### 3.1.2 الاتجاهات الوطنية

#### معدل نشاط الإناث: تدهور واضح

وجود النساء أقل بالفعل في سوق العمل. بالكاد 2 من 10 في سن العمل نشيطات (تعملن أو تبحثن عن فرصة). وقد انخفض معدل نشاطهن لعدة سنوات وتدهوره يتزايد. ففي غضون ست سنوات، انخفضت نسبة النساء النشيطات 5.8 نقطة من 27.1 بالمائة في سنة 2011 إلى 21.3 بالمائة في الربع الثالث من سنة 2017 (مقارنة بنسبة 30.4 بالمائة في سنة 1999). كيف نفسر هذا الاتجاه الهبوطي المثير للقلق؟

رسم بياني 3-8: معدل النشاط حسب الجنس بين 1999 و2016 في المغرب



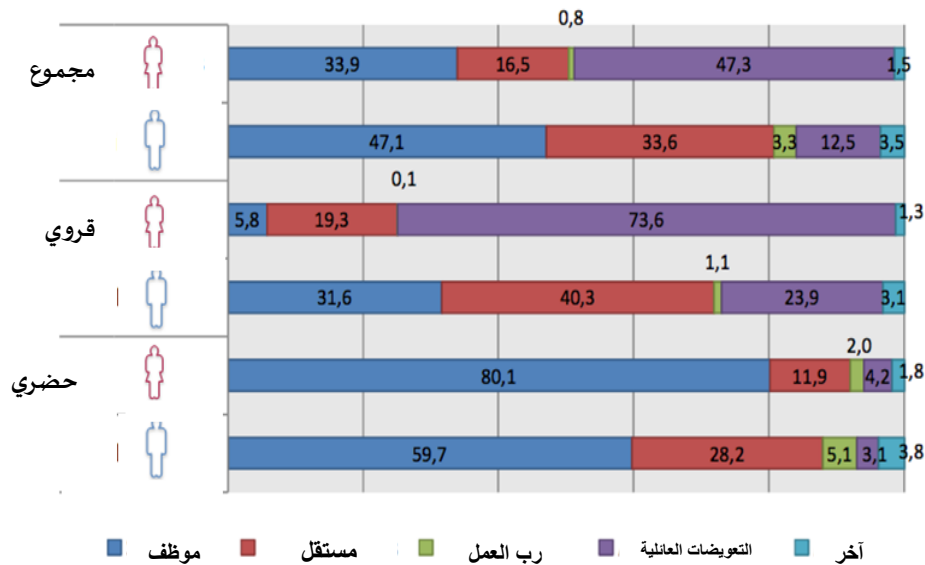
المصدر: المفوضية العليا لشؤون الخطة، 2017

في الواقع، يطابق هذا الانخفاض التدهور الشامل لمعدل النشاط في المغرب، الذي سجل انخفاضاً قدره 9 نقاط؛ من 54.5 بالمائة في سنة 1999 إلى 45.5 بالمائة في سنة 2016. كما انخفض أيضاً معدل نشاط الرجال من 79.3 بالمائة إلى 70.5 بالمائة (-8.8 تفاظ). وأيضاً، بالنسبة للنساء، فإن الوضع مثير للقلق أكثر من ذلك بكثير، ونظراً لمشاركتها المنخفضة جداً بالفعل في السوق، تبلغ نسبة النشاط في الوسط الحضري 17.8 بالمائة فقط مقابل 27.6 بالمائة في الوسط القروي.

توزيع غير متوازن للمهن بين الرجال والنساء

يتفاهم انخفاض معدل مشاركة النساء بسبب حقيقة أنه يتمّ توظيف النساء بشكل رئيسي في قطاعات الإنتاجية المنخفضة، للقيام بوظائف منخفضة الكفاءات ومنخفضة الأجر.

رسم بياني 3-9: توزيع معدلات نشاط النساء حسب المجال



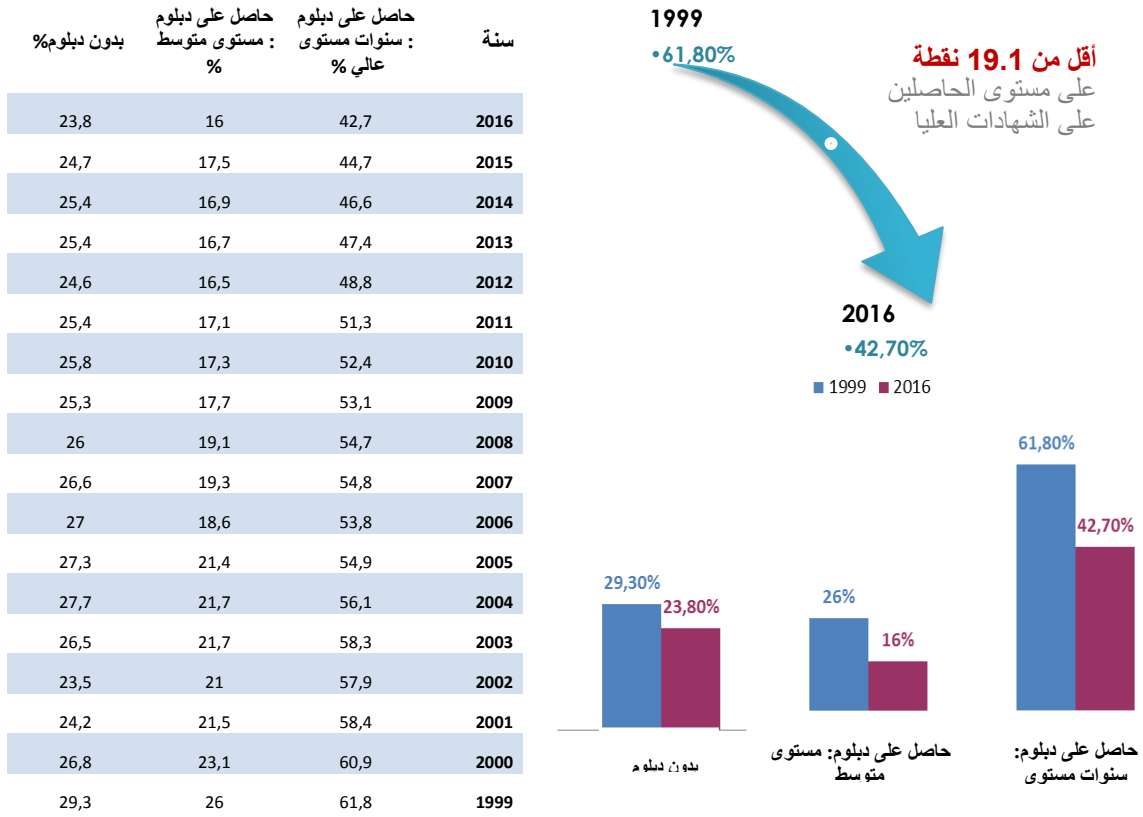
في الواقع، يكشف تحليل هيكل النساء النشيطات العاملات في المجموعات المهنية الكبيرة أن حوالي النصف (48.2 بالمائة) من العاملات أو عاملات في الزراعة أو صيد السمك، 11.6 بالمائة مزارعات، عاملات بصيد السمك، بالغابات أو بالصيد، 10.9 بالمائة من العاملات غير الزراعيات، وعاملات في حرف بسيطة و9.6 بالمائة من الحرفيات أو عاملات مؤهلات للحرف اليدوية. ويختلف هيكل وظائف النساء حسب المجموعات الرئيسية للعمل اختلافاً كبيراً من مكان إقامة لآخر. ففي المناطق القروية، أكثر من ثلاثة أرباع النساء المشتغلات (75.2 بالمائة) تعمل كعاملات أو عاملات في الزراعة أو صيد السمك و17.9 بالمائة مزارعات، عاملات بصيد السمك، بالغابات أو بالصيد. وفي المقابل، في الوسط الحضري، تمارس ما يقرب من 45 بالمائة من النساء عملهن كحرفيات أو عاملات في حرف بسيطة وحوالي 40 بالمائة من الكوادر المتوسطة أو موظفات.

وعلاوة على ذلك، يتبين أن الإناث العاملات تظل منخفضة الكفاءات، فأكثر من ست نساء عاملات من أصل عشرة (61.1 بالمائة) على المستوى الوطني أميات (82.6 بالمائة في المناطق القروية مقابل 26.0 بالمائة في المناطق الحضرية). وأكثر من سبع نساء عاملات من أصل عشرة (72.1 بالمائة) بدون شهادة، 14.2 بالمائة لديهن شهادة المستوى المتوسط و13.7 بالمائة لديهن شهادة عليا.

#### خريجات الدراسات العليا تعاني من أكبر انخفاض في النشاط

تجدر الإشارة إلى أن الخريجات النشيطات، على جميع المستويات، تمثل 58.7 بالمائة مقابل 23.8 بالمائة فقط من النساء دون شهادة.

رسم بياني 3-10: تطور معدل نشاط الفئة الإناث وفقاً للشهادة (1999-2016)



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، البحث الوطني حول التشغيل، 2017

انطلاقاً من الافتراض الأساسي أن معدل نشاط الإناث شهد اتجاهًا نحو الانخفاض خلال العقدين الأخيرين، وانخفض إلى 23.6 بالمائة (انظر أدناه)، فمن المنطقي تماماً أن معدلات النشاط من الفئة الإناث حسب الشهادة تشهد انخفاضاً أيضاً. ومع ذلك، يستحق هذا الاتجاه التزوي التوضيح. تمّ تسجيل أعلى معدل انخفاض لدى النساء النشيطات من الخريجات مع انخفاض مقلق بلغ 29.1 نقطة مئوية في مقابل انخفاض بلغ 5.5 نقطة فقط للنساء النشيطات غير الحاصلات على شهادة في غضون 17 سنة (من 1999 إلى 2016). ويؤكد ذلك الاتجاهات الدولية التي تظهر صعوبة متزايدة فيما يتعلق بإمكانية وصول المرأة إلى سوق العمل. وفي هذا الظرف، يبدو من المناسب التساؤل عن أسباب هذا الاتجاه الهبوطي المقلق.

### 3.2. تحليل مقارنة لحضور المرأة بمناصب المسؤولية

#### 3.2.1. البنية العمرية

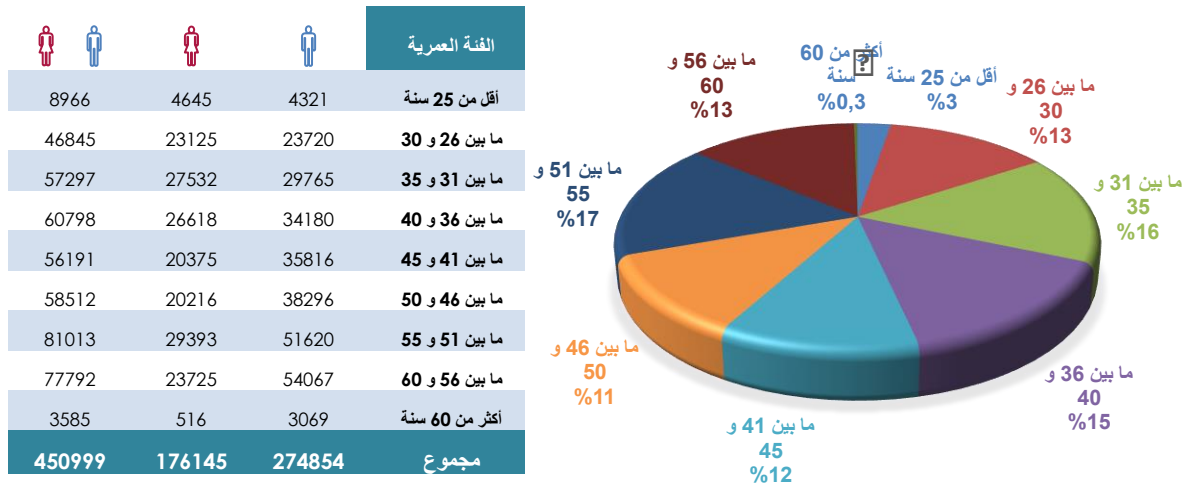
##### البنية العمرية على مستوى الوظيفة العمومية بأكملها

يتيح هيكل القوى السنّة المدنية حسب العمر إبراز ملاحظتين أساسيتين:

من ناحية، تشكل المرأة الموظفة الشابة دون 36 سنة 31 بالمائة من العدد الإجمالي للموظفات المدنيات في الدولة. هذه نتيجة تدفق حالات التقاعد الكبيرة في السنوات الأخيرة جنباً إلى جنب عمليات التوظيف خلال نفس الفترة مما يعكس سياسة تجديد الموارد البشرية في الإدارة العمومية.

من ناحية أخرى، فإن تحسين معدل التجديد يرافقه معدل شيخوخة منخفض للنساء في الإدارة حيث أن 13.8 بالمائة من الموظفات تبلغ 56 سنة وما فوق.

رسم بياني 3-11: توزيع المرأة الموظفة حسب الفئات العمرية



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، البحث الوطني حول التشغيل، 2017

بالإضافة إلى ذلك، يختلف هيكل الموظفين المدنيين حسب الفئات العمرية سنة 2017 من إدارة إلى أخرى، كما هو موضح في الجدول أدناه:

### جدول 2-3: توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية والإدارة

الفئة العمرية	العدل	المالية	الصحة	الداخلية	التعليم
أقل من 25 سنة	1,10%	6,80%	4,00%	0,50%	1,20%
ما بين 26 و 30	9,30%	14,60%	14,80%	7,20%	9,40%
ما بين 31 و 35	15,40%	9,30%	17,40%	11,10%	12,10%
ما بين 36 و 40	15,00%	9,40%	9,00%	9,40%	15,30%
ما بين 41 و 45	16,00%	13,50%	10,50%	9,90%	12,60%
ما بين 46 و 50	16,60%	17,00%	12,30%	18,00%	11,40%
ما بين 51 و 55	14,90%	16,10%	16,30%	20,70%	18,60%
ما بين 56 و 60	10,30%	12,50%	15,60%	19,70%	18,70%
أكثر من 60 سنة	1,50%	0,80%	0,20%	3,40%	0,60%
مجموع	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، البحث الوطني حول التشغيل، 2017

نتيجة لذلك، فإن أكثر الإدارات شباباً هي العدالة والصحة والتمويل في الوقت الذي تكون فيه إدارات التعليم العالي والداخلية الأكبر سناً (أكثر من 50 سنة)، بنسبة 37.9 بالمائة و43.8 بالمائة على التوالي.

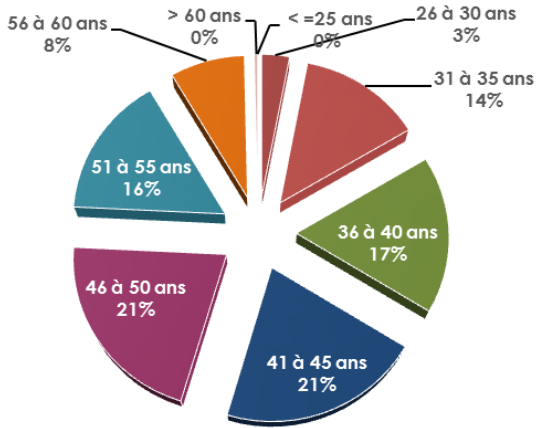
#### البنية العمرية للولوج إلى مناصب المسؤولية

يبلغ متوسط عمر المرأة في مناصب المسؤولية 44 سنة مقابل 49 سنة للرجال. فقط 3 بالمائة من هؤلاء النساء دون عمر 31 سنة مقارنة مع 66 بالمائة للنساء بعمر 41 وما فوق. تُنذر هذه الأرقام عن اشتراط النضج في مهنة الوظيفة العمومية قبل الوصول إلى منصب المسؤولية. يختلف الاشتراط من إدارة إلى أخرى؛ فكلما كانت الإدارة كبيرة كلما كانت إمكانية وصول المرأة إلى منصب المسؤولية في سن مبكرة أمراً صعباً.

ومع ذلك، هذا لا يمنعنا من قول أن النساء، في المتوسط، تصل إلى منصب المسؤولية بحوالي 3 سنوات إلى 4 سنوات قبل الرجل؛ فهي تصل لمنصب رئيسة مصلحة بعمر 44 سنة مقابل 48 سنة للرجل؛ وفي منصب رئيسة قسم بعمر 47 سنة مقابل 51 سنة للرجل؛ وفي وظيفة عليا بعمر 51 سنة مقابل 54 سنة للرجل.

الرسم البياني 3-8: توزيع المرأة الموظفة حسب مستوى منصب المسؤولية

## مجموع النساء المسؤولات



متوسط عمر منصب المسؤولية

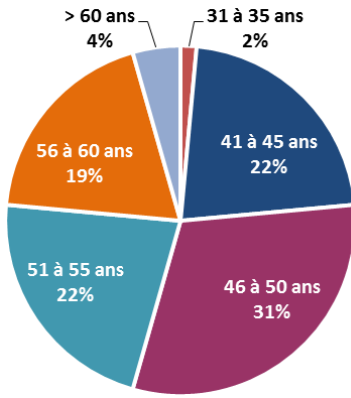
44 سنة



49 سنة



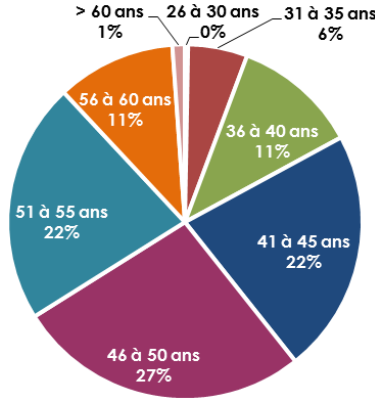
مناصب عليا



51 سنة

54 سنة

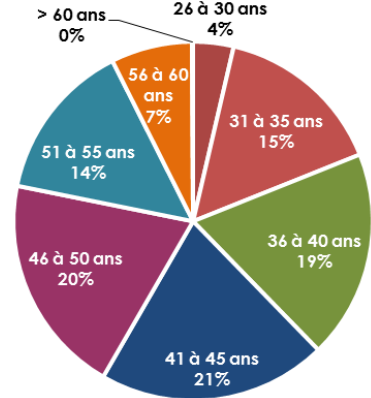
رئيسات قسم



47 سنة

51 سنة

رئيسات مصلحة



44 سنة

48 سنة

المصدر: وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، 2016/12/31

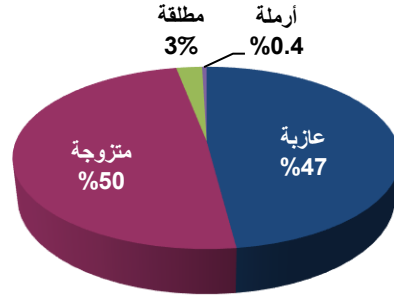
### 3.2.2. الوضع العائلي

للوضع العائلي للموظفة في منصب المسؤولية أهمية كبيرة في إشكالية الدراسة الحالية حيث أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمسألة "التوفيق بين الالتزامات العائلية والالتزامات المهنية". هذا صحيح بشكل خاص إذا كنا نعلم أن صعوبة التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية يخص عموماً النساء المسؤولات عن الأعمال المنزلية والأنشطة المتعلقة بتربية الأطفال أو برعاية أحد الوالدين المسنين.

وفقاً للإحصاءات المقدمة من مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية، 50 بالمائة من الموظفات متزوجات بالمقارنة مع 47 بالمائة عازبات و3 بالمائة مطلقات.

رسم بياني 3-12: توزيع المرأة الموظفة حسب الوضع العائلي

الحالة العائلية	♀	♂	♀	♂
عازب (ة)	149467	82240	67227	
متزوج (ة)	293938	88456	205482	
مطلق (ة)	6512	4609	1903	
أرمل (ة)	1082	840	242	
مجموع	450999	176145	274854	



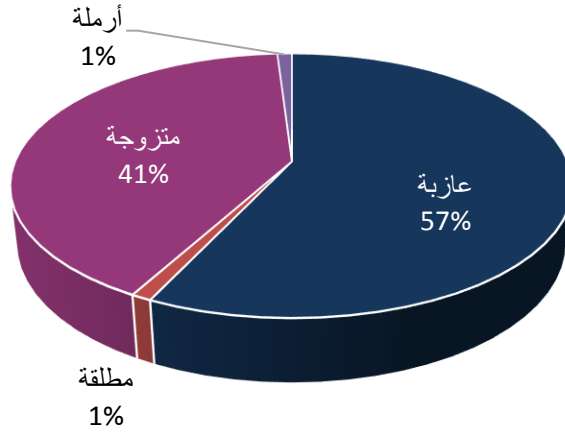
المصدر: مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية، 2016/12/31.

بالنسبة للمرأة الموظفة بمناصب المسؤولية، لا يختلف الوضع أبداً عن الوضع السنة لأي وظيفة عمومية (41 بالمائة متزوجات). وتوضح الإحصاءات إلى أن تلك النساء لديهن، مبدئياً وليس مطلقاً، مسؤوليات أسرية أكثر، في جميع مستويات وظائف المسؤولية، مع رجحان النساء غير المتزوجات في منصب رئيسة مصلحة (61 بالمائة).

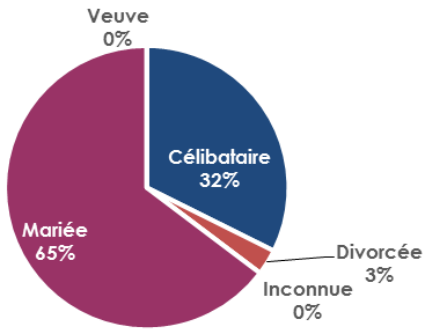


رسم بياني 3-13: توزيع المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية حسب الوضع العائلي

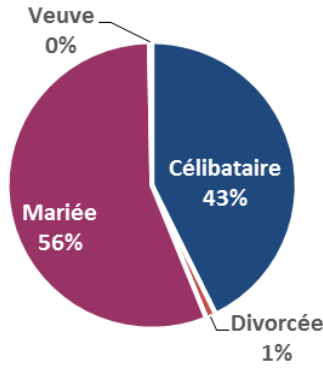
### الوضع العائلي لمجمل النساء المسؤولات



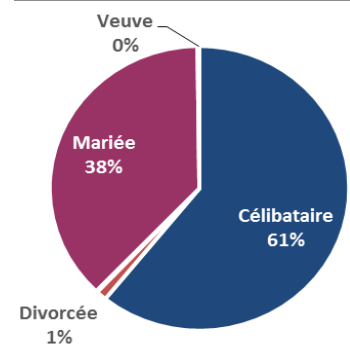
#### مناصب عليا



#### رئيسات قسم



#### رئيسات مصلحة



المصدر: مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية، 2016/12/31.

يبدو من النتائج أعلاه أن غالبية النساء في مناصب المسؤولية متزوجات. بل كلما كان منصب المسؤولية أعلى، كلما زادت نسبة المتزوجات، مما يشكك بفكرة أنه لا يمكن للمرأة أن ترتفع في التسلسل الهرمي بسبب المسؤوليات المتعلقة بارتباطاتها الأسرية (الأعمال المنزلية، تربية الأطفال، رعاية الأشخاص المسنين...).

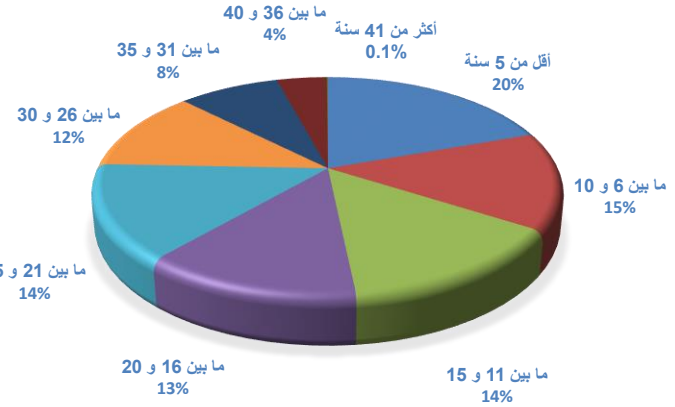
### 3.2.3 درجة الأقدمية في الوظيفة العمومية

كما تمّ التوضيح خلال تحليل هيكل الموظفين حسب الفئات العمرية، تتكرر نفس الملاحظات على هذا المستوى، وهي غلبة فئة صغار الموظفين وانخفاض عدد الموظفات الأكبر سناً في الإدارة. على النحو التالي:

- تمثل نسبة الموظفات ذوات أقدمية أقل من 11 سنة 34 بالمائة؛
- تمثل نسبة الموظفات ذوات أقدمية أقل من 21 سنة 61.5 بالمائة؛

### رسم بياني 3-14: توزيع المرأة الموظفة حسب الأقدمية

الأقدمية	المرأة	الرجل	المجموع
أقل من 5 سنة	19.6%	15.4%	76726
ما بين 6 و 10	14.4%	11.7%	57615
ما بين 11 و 15	14.4%	10.3%	53601
ما بين 16 و 20	13.1%	12.8%	58426
ما بين 21 و 25	14.2%	17.5%	73051
ما بين 26 و 30	11.9%	13%	56673
ما بين 31 و 35	8.3%	13.8%	52653
ما بين 36 و 40	4.1%	5.1%	21283
أكثر من 41 سنة	0.1%	0.3%	971
مجموع	176145	274854	450999



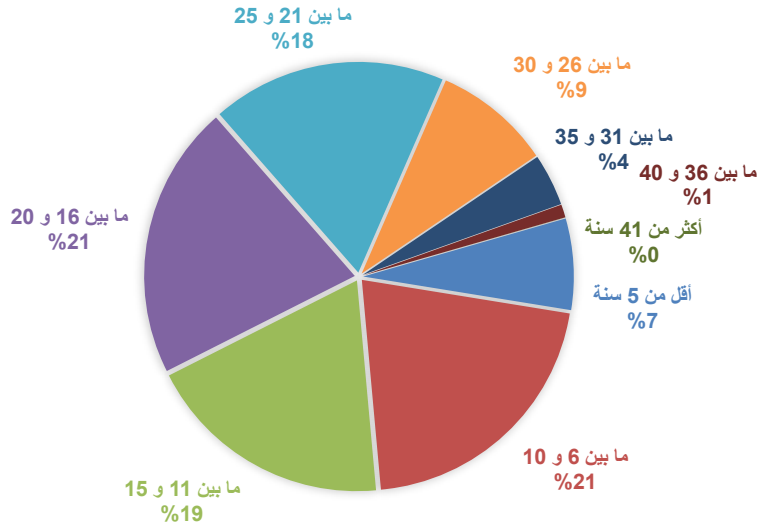
المصدر: مرصد مقارنة النوع للوظيفة العمومية، 2016/12/31.

أما بالنسبة لتوزيع تأنيث مناصب المسؤولية حسب سنوات الأقدمية على مستوى بعض الإدارات فتتمثل كما يلي:

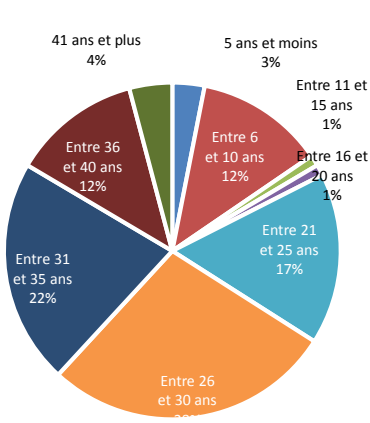
- على المستوى الإجمالي، 68 بالمائة من النساء المسؤولات عملن أقل من 21 سنة؛
- 21 بالمائة من النساء في مناصب المسؤولية لهن أقدمية بين 6 و 10 أعوام؛
- 17.92 بالمائة من الموظفات لديهن أقدمية بين 21 و 25 سنة. ويمكن تفسير شرط الأقدمية في هذا المستوى بطبيعة "الإدارة المختلطة" التي تميز هذا النوع من المناصب التي تتطلب مزيجاً من الكفاءات الفنية والكفاءات الإدارية.
- 7 بالمائة من النساء بمنصب رئيسات مصلحة لديهن أقدمية أقل من 6 أعوام، مما يدل على الثقة الممنوحة للنساء الشابات.

رسم بياني 3-15: هيكل الأقدمية في مناصب المسؤولية حسب الإدارات

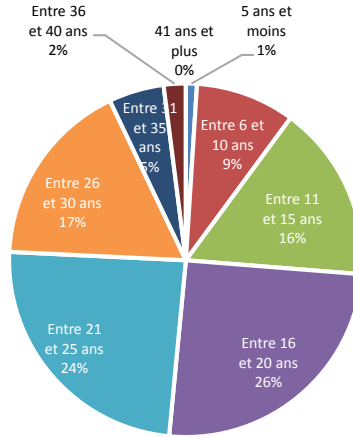
### أقدمية المرأة في مناصب المسؤولية



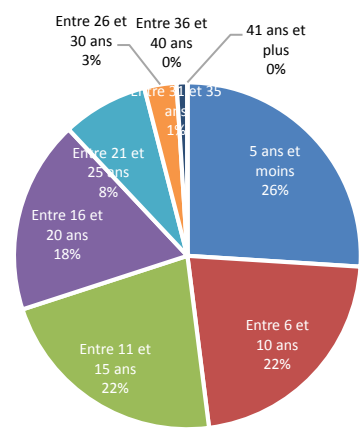
#### مناصب عليا



#### رئيسات قسم



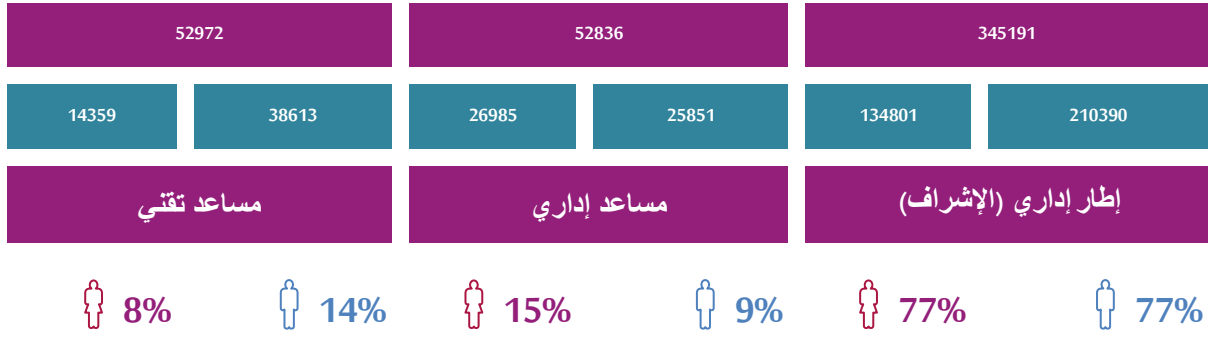
#### رئيسات مصلحة



### 3.2.4 مستوى التأطير

بشكل عام، يتم تمثيل النساء الإداريات بشكل كافٍ في الوظيفة العمومية:

جدول 3-3: مستوى التأطير في الوظيفة العمومية



المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

تظهر الاحصائيات رجحاناً لفئة الموظفين الإداريات المصنفات بالسلم 10 أو أكثر، بنسبة 77 بالمائة. وعلاوة على ذلك، فإن عدد الموظفين التنفيذيين المصنفين بالسلاليم 5 و6 والموظفين المصنفين في السلاليم من 7 إلى 9 قد استقروا على التوالي بحدود 8 بالمائة و 15 بالمائة للنساء مقابل 14 بالمائة و 9 بالمائة للرجال. حتى الآن، هناك بعض المساواة بين الجنسين بالنسبة إلى مستوى الإشراف بل حتى هناك رجحان للنساء، وخاصة على مستوى الموظفين المسؤولين. ولكن عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى مناصب المسؤولية، يتمّ عكس الوضع لسبب أو لآخر من الأسباب المذكورة أعلاه. وتظهر النتائج أنه، كلما كانت مرتبة النساء أعلى، كلما انخفض تمثيلهن مقارنة مع نظرائهم من الذكور، كما هو مبين في الشكل أدناه:

رسم بياني 3-16: الفارق بين معدل الإشراف ومعدل مسؤولية المرأة



المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

في الواقع، تبلغ نسبة مشاركة النساء 77 بالمائة لكبار المسؤولين على قدم المساواة مع نظرائهم من الذكور، ولكن تمثيل النساء في مناصب المسؤولية تبين الفارق بنسبة 22 بالمائة. وبالعكس ذلك، فإن معدل وصول الرجال إلى مناصب المسؤولية مستقر بل حتى كسب نقطة واحدة (78 بالمائة).

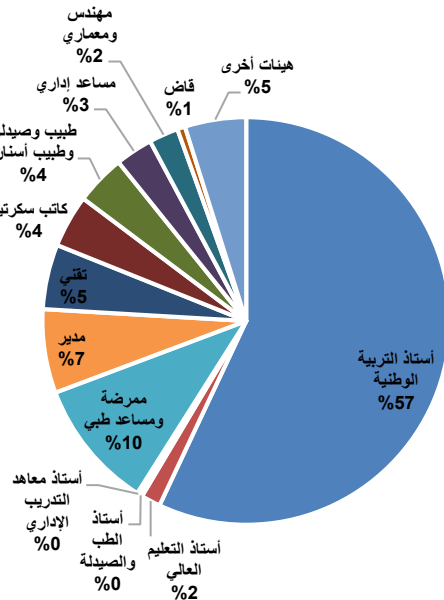
### 3.2.5. التوزيع الوظيفي للنساء

في سنة 2016، كان توزيع الموظفين حسب صنف الوظائف، التي يصل عددها إلى 33 تقف على النحو التالي:

رسم بياني 3-17: توزيع النساء حسب الوضع الوظيفي

الجدول 3-7: توزيع الموظفين حسب الوضع الوظيفي

وظيفة	ذكور	إناث	مجموع
أستاذ التربية الوطنية	139846	95577	235423
أستاذ التعليم العالي	8264	2587	10851
أستاذ الطب والصيدلة	515	412	927
أستاذ معاهد التدريب الإداري	1134	327	1461
مرمضة ومساعد طبي	8394	17279	25673
مدير	16942	11146	28088
تقني	12421	8625	21046
مساعد فني	24769	8461	33230
كاتب سكرتير	7021	7010	14031
طبيب وصيدلي وطبيب أسنان	4809	6643	11452
مساعد إداري	4208	4976	9184
مهندس ومعماري	6921	3911	10832
قاض	3245	1042	4287
هيئات أخرى	36365	8149	44514
<b>مجموع</b>	<b>274854</b>	<b>176145</b>	<b>450999</b>



المصدر: وزارة إصلاح الإدارة و:الوظيفة العمومية، 2016/12/31

وفقاً للرسم البياني، تبين أن هيكل النساء الموظفات في سنة 2016 تميز بهيمنة النساء بموجب الأنظمة الأساسية الخاصة لموظفي التعليم الوطني والتعليم العالي، بنسبة حوالي 54 بالمائة من العدد الإجمالي للموظفات. أما بالنسبة للموظفين شبه الطبيين، الذين تحكمهم الأنظمة الأساسية لهيئة الممرضين والمساعدين الطبيين، فلا تمثل النسبة إلا 10 بالمائة من إجمالي عدد الموظفات.

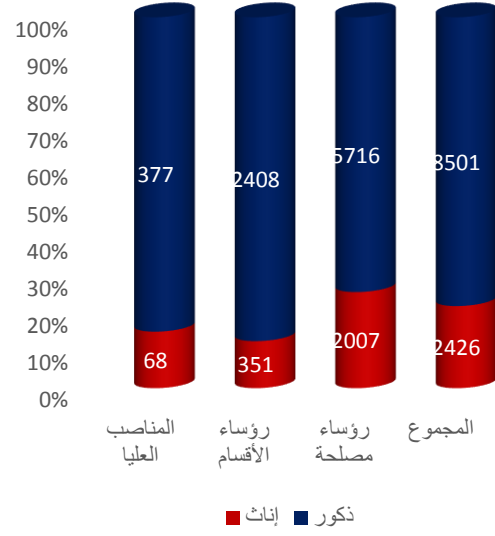
### 3.3. تحليل تمثيلية المرأة بمناصب المسؤولية في الإدارة

كما هو موضح اسفله شهد التأنيث في مناصب المسؤولية "تطوراً مستمراً". ففي الواقع، ازداد معدل التأنيث بين 2001 و2016 من 10 بالمائة إلى 22 بالمائة، أي بتطور يبلغ 120 بالمائة في غضون 15 سنة.

يتم تقسيم هيكلية مناصب النساء على النحو التالي، في إطار سنة 2016:

رسم بياني 3-18: بنية مناصب المسؤولية النسائية برسم 2016

مجموع	إناث	ذكور	
445	68	377	المناصب العليا
256	40	216	رسمي
28	4	24	السكرتير السنة للوزارة
21	2	19	المفتش السنة
207	34	173	مدير ادارة
2759	351	2408	رؤساء الأقسام
1504	242	1262	رسمي
1504	242	1262	رئيس قسم
1255	109	1146	مماثل
7723	2007	5716	رؤساء مصلحة
5231	1287	3944	رسمي
5231	1287	3944	رئيس مصلحة
2492	720	1772	مماثل
10927	2426	8501	المجموع الكلي



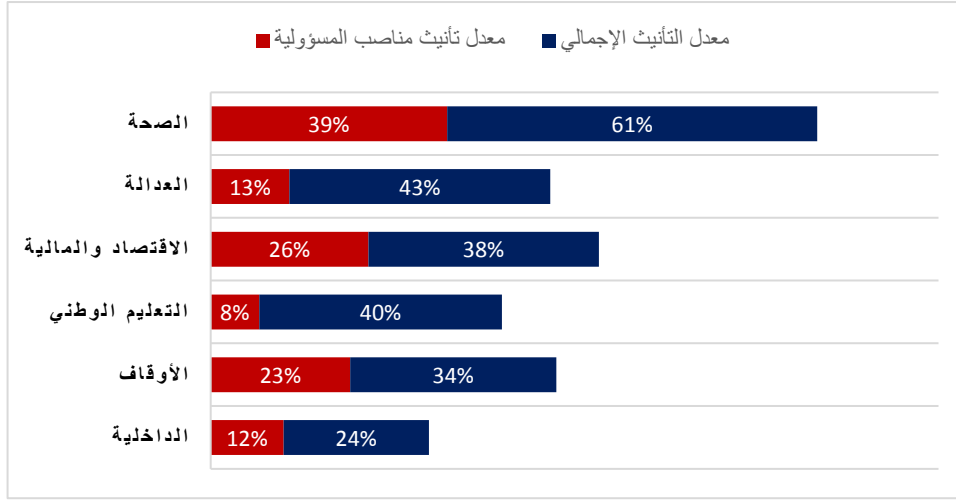
المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

ومن الواضح، كما سيتم شرحه أكثر أن هيكلية مناصب المسؤولية لا يزال يهيمن عليها وجود قوي للرجال مقارنة بالنساء وأن التأنيث يتطور بشكل مختلف وفقاً للإدارات.

### 3.3.1 التأنيث بين الإدارات بسرعات متفاوتة

إذا كان المعدل الإجمالي لتأنيث الوظيفة العمومية يبلغ 39.7 بالمائة، فإنه يختلف من إدارة إلى أخرى. مقارنة بعدد الرجال في كل إدارة، يكشف عدد الموظفين المدنيات عن درجة عالية من التمثيل للنساء في إدارات الصحة: 60.54 بالمائة، والعدالة: 43.8 بالمائة، والاقتصاد والمالية: 37.98 بالمائة، التربية الوطني: 39.43 بالمائة، الأوقاف والشؤون الإسلامية: 33.58 بالمائة والداخلية: 23.58 بالمائة.

### رسم بياني 3-19: هيكل التأييث حسب الإدارات



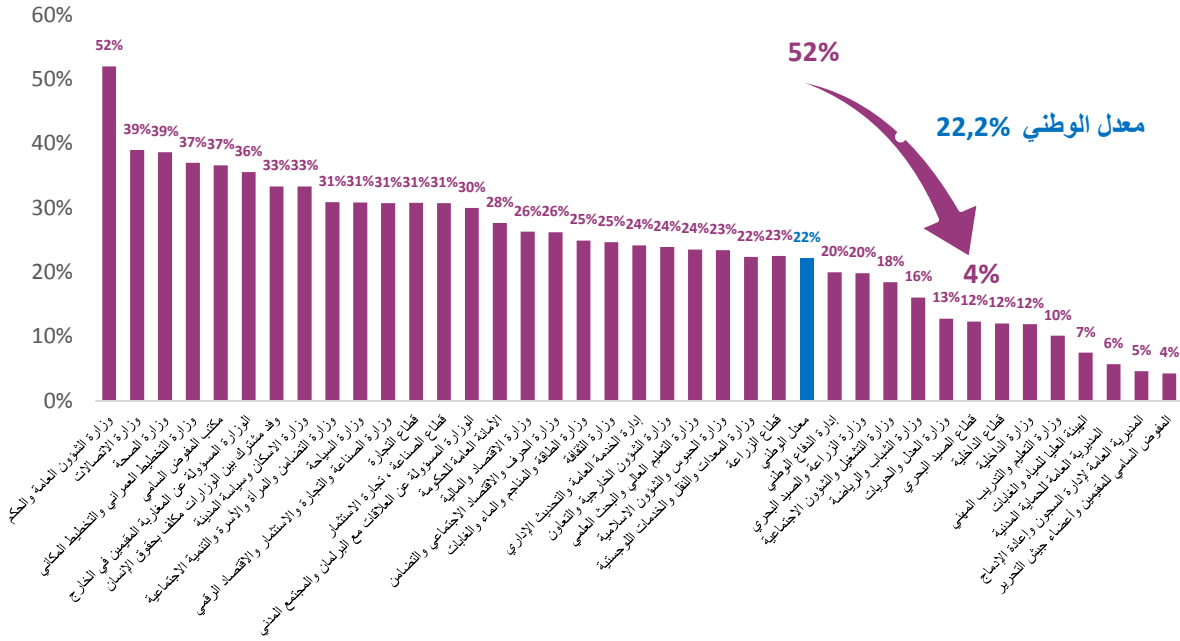
المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

إذا قارنا معدل تأييث الوظيفة العمومية بشكل عام مع معدل تأييث مناصب المسؤولية نلاحظ تناقض الوضع إذ أن الإدارات المذكورة أعلاه تشهد معدلات وصول ضعيفة إلى مناصب المسؤولية مقارنة بتمثيل النساء في الوظيفة العمومية.

الوضع أكثر وضوحاً على مستوى وزارة التربية الوطنية التي تشهد نسبة منخفضة جداً من التأييث في مناصب المسؤولية (8 بالمائة)، بينما يبلغ عدد النساء في هذه الإدارة 39 بالمائة.

يتتبع الرسم البياني أدناه تمثيل المرأة في مناصب المسؤولية الذي يمكن أن تتراوح نسبته من 52 بالمائة (حالة الإدارة المعنية بالشؤون العامة والحكامة) إلى 4 بالمائة (حالة المفوضية العليا لقضايا المحاربين ولقدامى أعضاء جيش التحرير).

### رسم بياني 3-20: هيكل تأنيث مناصب المسؤولية



المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

### 3.3.2. التآنيث غير المتوازن للوظائف العليا بين الإدارات

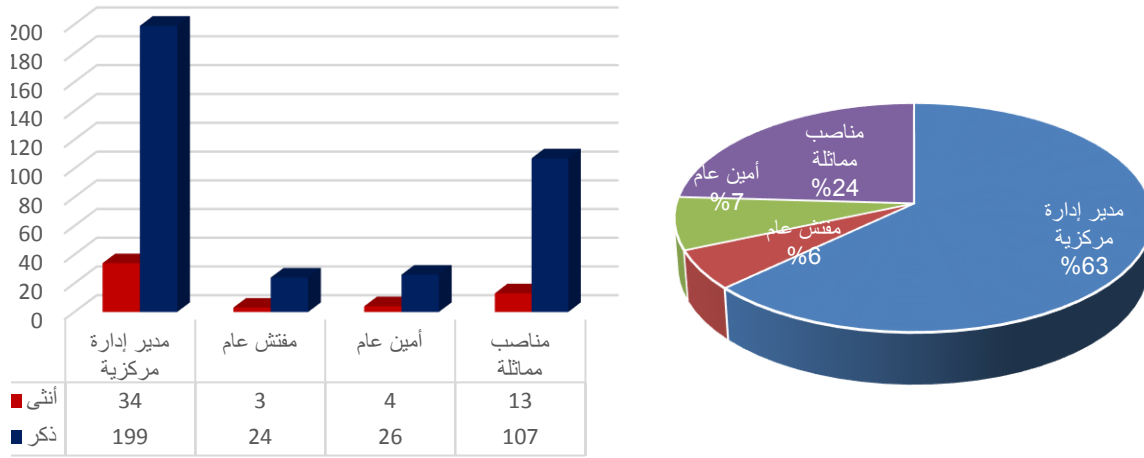
انطلاقاً من أحكام الفصل 19 من دستور 2011، جاء الفصل 4 من القانون التنظيمي رقم 12-02 بشأن التعيين في المناصب العليا لتعزيز هذه الإرادة التشريعية عن طريق تجسيد عدم التمييز بجميع أشكاله من ناحية، والتذكير بمسؤولية الدولة للعمل من أجل تجسيد المناصفة بين الرجال والنساء<sup>24</sup>. وإثباتاً لذلك، ستدعى النساء أكثر لتحمل مسؤوليات عليا في الوظيفة العمومية العليا.

ومع ذلك، ووفقاً لأحدث البيانات، فمن الواضح أن منصب مدير الإدارة المركزية يظل المنصب المقصود أكثر لصالح النساء في مجلس الحكومة، تليه الوظائف العليا المنصوص عليها في القوانين المختلفة لموظفي الدولة (المهندسين، الإداريين، الأطباء،...) كما يرد وصفه في الرسم البياني أدناه الذي يتبع توزيع الترشيحات إلى المناصب العليا في الفترة 2012-2016 حسب الإدارة والذي يمكن تتبعه على النحو التالي:

<sup>24</sup> يعيد الفصل 4 من القانون التنظيمي رقم 12-02 التأكيد على مبادئ الدستور الجديد التي ينبغي أن ترشد إجراءات التعيين إلى المناصب العليا خصوصاً في الإدارة العمومية، وينبغي أن تعمل الدولة من أجل تحقيق المساواة والتكافؤ وإبعاد التمييز، بجميع أشكاله، في اختيار المرشحات والمرشحين.



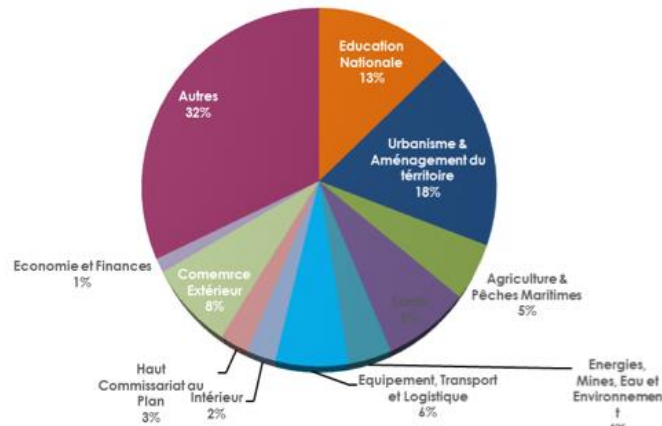
رسم بياني 3-21: أنواع الوظائف العليا التي تشغلها النساء



المصدر: وزارة إصلاح الإدارة و: الوظيفة العمومية، 2016/12/31

وعلاوة على ذلك، إذا أخذنا في الاعتبار جميع التعيينات (84، منها 54 مخصصة للإدارات الوزارية)، تمّ تعيين 14 امرأة في إدارة التعمير وإعداد التراب الوطني التي تأتي في الدرجة الأولى مع حصة 18 بالمائة، تليها إدارات التربية الوطنية والتعليم العالي (13 بالمائة)، التجارة الخارجية (8 بالمائة)، الصحة (8 بالمائة)، معدات الزراعة والصيد البحري (6 بالمائة). بالإضافة إلى ذلك، فإن حصة النساء المعينات في إدارات أخرى هي حوالي 32 بالمائة.

رسم بياني 3-22: توزيع الوظائف العليا حسب الإدارة



المصدر: وزارة إصلاح الإدارة و: الوظيفة العمومية، 2016/12/31

بالإضافة إلى ذلك، فإن أعلى معدل التأنيث للترشيحات في المناصب العليا، خلال الفترة 2012-2016، كان في وزارة الاسكان وسياسة المدينة بنسبة 45 بالمائة تليها إدارات التجارة والصناعة والسياحة بنسبة 33 بالمائة، وزارة التربية الوطنية بنسبة 21 بالمائة، التجهيزات بنسبة 15 بالمائة والصحة بنسبة 14 بالمائة.

على الرغم من ذلك، لا يزال معدل تأنيث الوظائف العليا منخفضاً جداً بوجه سنة؛ بنسبة 15 بالمائة وفقاً لأحدث الإحصاءات المتاحة (انظر الرسم البياني 3-14)، وبالتالي هذا يتناقض مع فلسفة المبادئ 2 و3 من الفصل 4 من القانون التنظيمي رقم 12-02 بشأن التعيين في المناصب العليا الهادف إلى تجسيد عدم التمييز والمناصفة التي ينبغي على الدولة العمل لتجسيدهما طبقاً للفصل 19 من الدستور.

### 3.3.3. تبين قوي بين النساء والرجال في مناصب المسؤولية اللا مركزية

#### ◀ توزيع النساء في الوظيفة العمومية

الغرض من اللا تمركز مزدوج، فمن ناحية، يساعد على محاربة احتقان السلطة المركزية للإدارة الذي يؤدي إلى البطء في معالجة الشؤون وتسويتها. ومن ناحية أخرى، يقرب الإدارة من المواطنين ويساعد على الأخذ في الاعتبار، في المصلحة العامة، البيانات المحلية ورغبات الفئة.

ولدى القيام بذلك، يسمح التوزيع المتوازن للموظفين والكفاءات بين المصالح المركزية والمصالح الخارجية بتعزيز إنشاء هذه الإدارة القريبة وتعزيز موقفها باعتبارها أداة أساسية في الإدارة المحلية.

يتتبع الجدول التالي تطور عملية اللا تمركز داخل الوظيفة العمومية خلال العقد الماضي:

رسم بياني 3-23: تطور عدد موظفي الدولة على مستوى المصالح المركزية والمصالح واللا مركزية

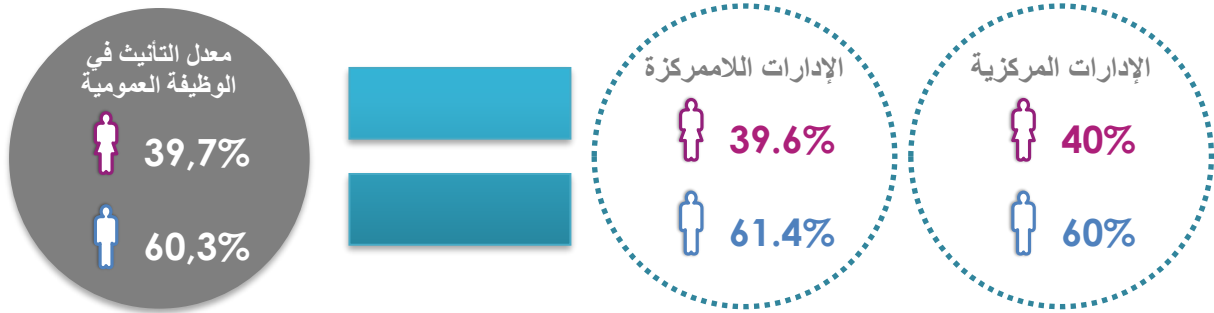


على الرغم من أن هذه النسب تظل أقل من أفضل الممارسات فيما يخص اللا ممركية (أقل من 3 بالمائة للخدمات المركزية)، من الواضح من الرسم البياني الحالي أن عملية اللا تمركز التي تهدف إليها الإدارة المغربية تشهد تقدماً كبيراً. لسنة 2016، كانت نسبة 94 بالمائة من موظفي الدولة جزءاً من خدماتها الخارجية (اللا مركزية).

في هذا الصدد، فإن تعميم مراعاة البعد الجنساني في المصالح اللا ممركية له أهمية كبيرة. في هذه الحالة، تظهر الإحصاءات أن نسبة تمثيل النساء هي 40 بالمائة في المصالح المركزية، و38.7 بالمائة على مستوى المصالح الخارجية.

ولكن بشكل عام، يبدو أن معدل تمثيل الموظفات على مستوى المصالح اللامركزية قريب من المعدل المسجل على المستوى الكلي (39.6 بالمائة و 39.7 بالمائة).

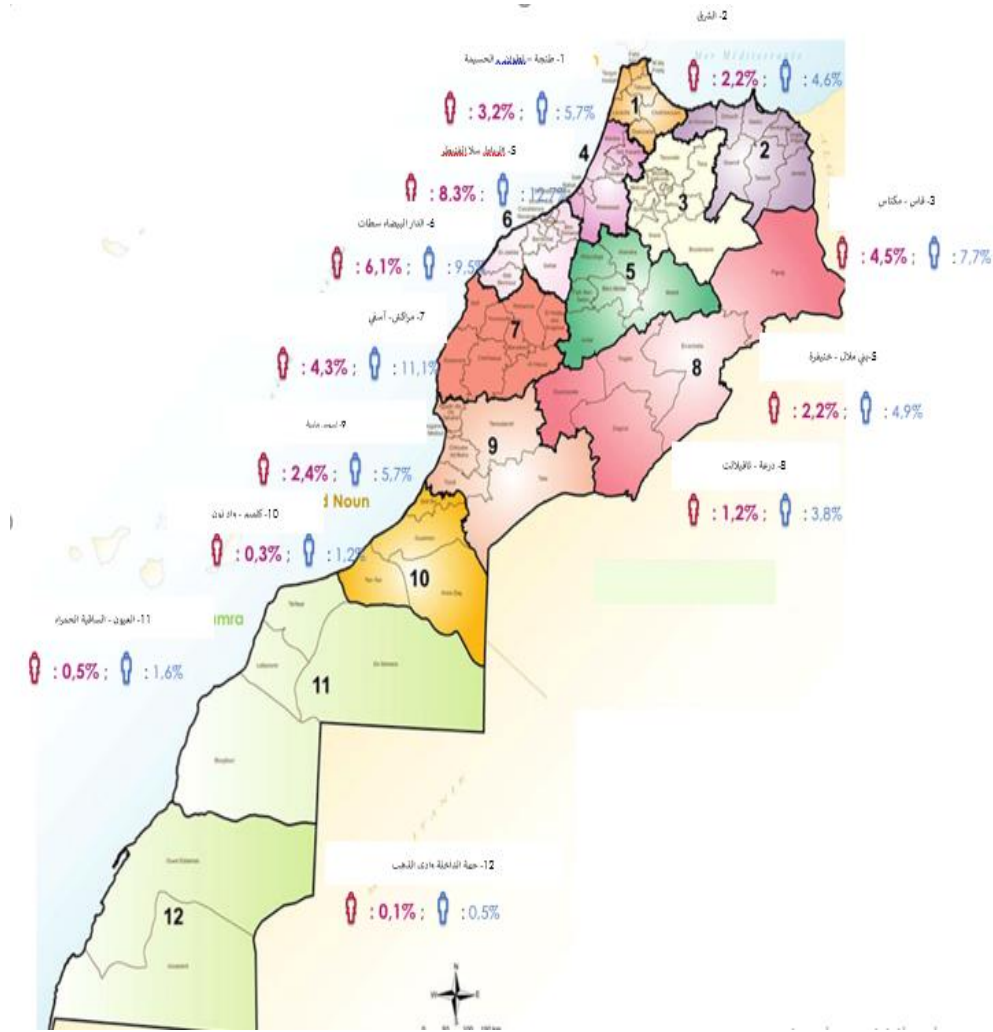
رسم بياني 3-24: معدل التأييد في الوظيفة العمومية، لسنة 2016



المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2016/12/31

وعلاوة على ذلك، وعلى المستوى الإقليمي، يظهر التوزيع الحالي للموظفات المدنيات بالدولة حسب المنطقة تباينات كبيرة. ففي الواقع ووفقاً للتقسيم الإقليمي للمملكة، يتركز 60 بالمائة من الموظفين المدنيين بالدولة في أربع مناطق. منطقة الرباط - سلا - القنيطرة هي الأولى من ناحية عدد الموظفين (20 بالمائة)، تليها منطقة الدار البيضاء - سطات (15 بالمائة)، تليها فاس - مكناس (12.2 بالمائة) ومراكش - آسفي (11.2 بالمائة). أما بالنسبة لمنطقة طنجة - تطوان - الحسيمة، والتي تلعب اليوم دور القطب الاقتصادي الجديد، فقط 8.9 بالمائة من الموظفين المدنيين مخصصين لهذه المنطقة. وهذا التباين بين المناطق من حيث توزيع الموارد البشرية يثير مسألة قدرة هؤلاء الموظفين على تكايد إدارة المصالح الإدارية الموجهة لسكان يشهدون تحولاً اقتصادياً واجتماعياً كبيراً.

## رسم بياني 3-25: التوزيع المجالي للموظفات

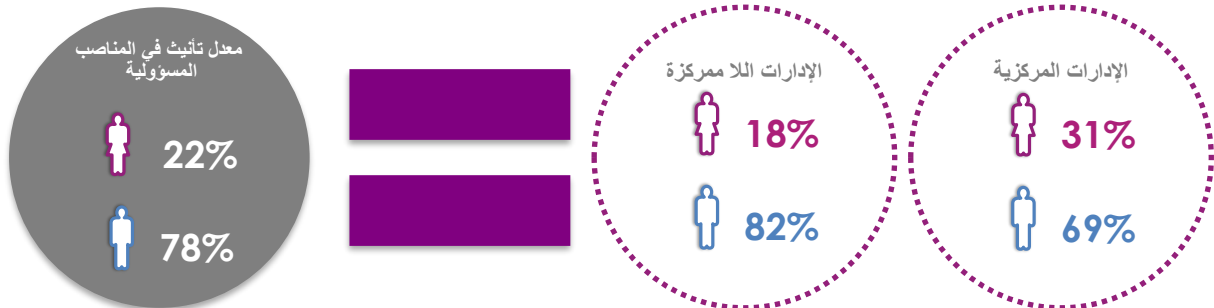


المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2017

## توزيع النساء في مناصب المسؤولية

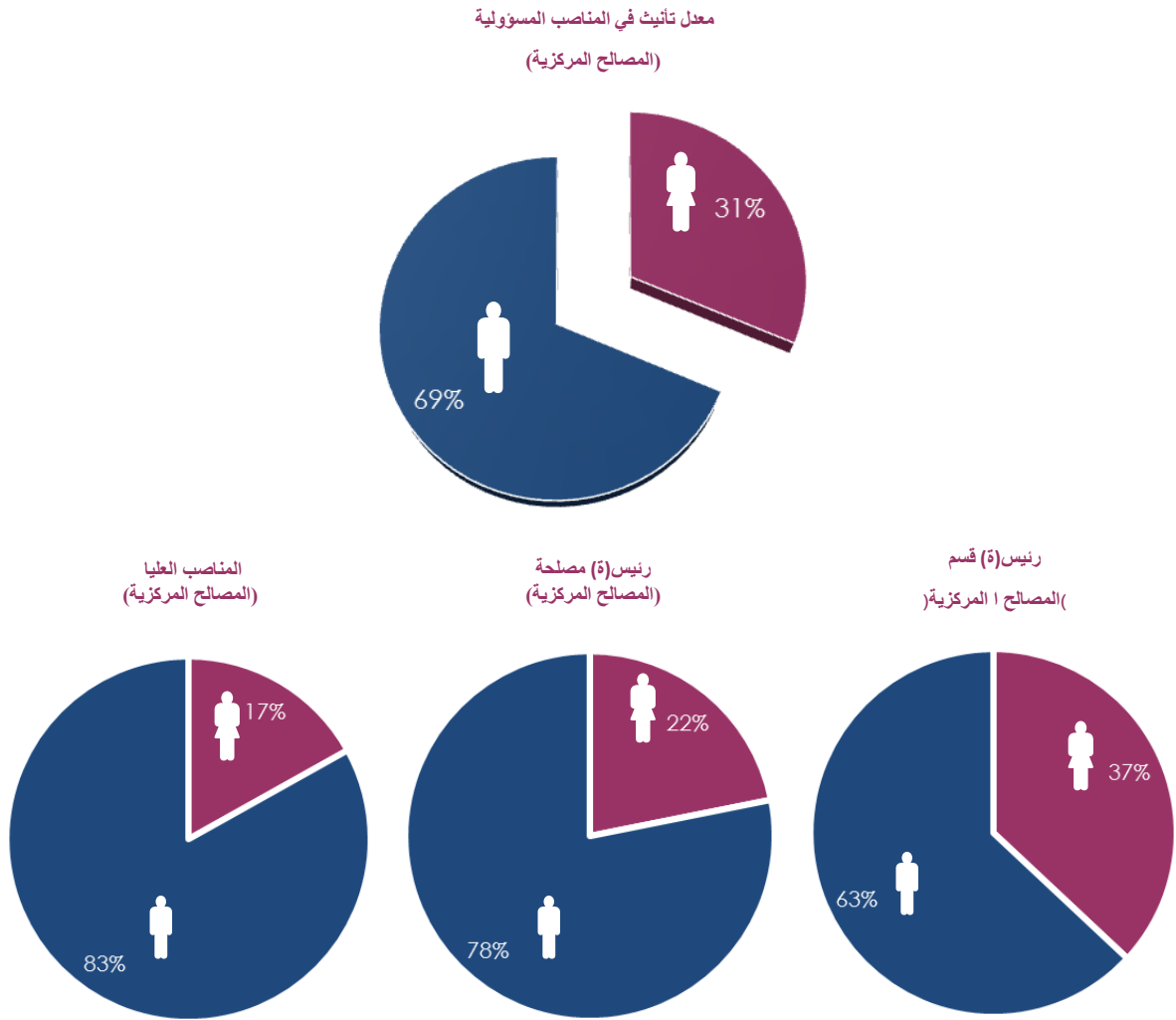
يمكن توضيح بنية التأنيث في مناصب المسؤولية من خلال الشكل التالي:

رسم بياني 3-26: معدل تأنيث مناصب المسؤولية، لسنة 2016



بشكل عام، يبدو أن معدل تمثيل المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية على مستوى الإدارات التي لديها امتداد ترابي، أقل ضعفاً بكثير من معدل التمثيل المسجل على مستوى الإدارات المركزية 18 بالمائة مقابل 31 بالمائة. يشغل الرجال 69 بالمائة من جميع المناصب الإدارية على المستوى المركزي. ولهذا الغرض، فإن تمثيل النساء أقل قوة على مستوى المصالح المركزية للوظائف العليا (17 بالمائة). وهو نفسه على مستوى رؤساء الأقسام (22 بالمائة) ورؤساء المصالح (37 بالمائة)؛ وهو معدل يتوافق مع المعدل الوطني لتمثيل النساء في مستويات الإدارة العليا.

رسم بياني 3-27: تمثيل النساء بمناصب المسؤولية على مستوى المصالح المركزية



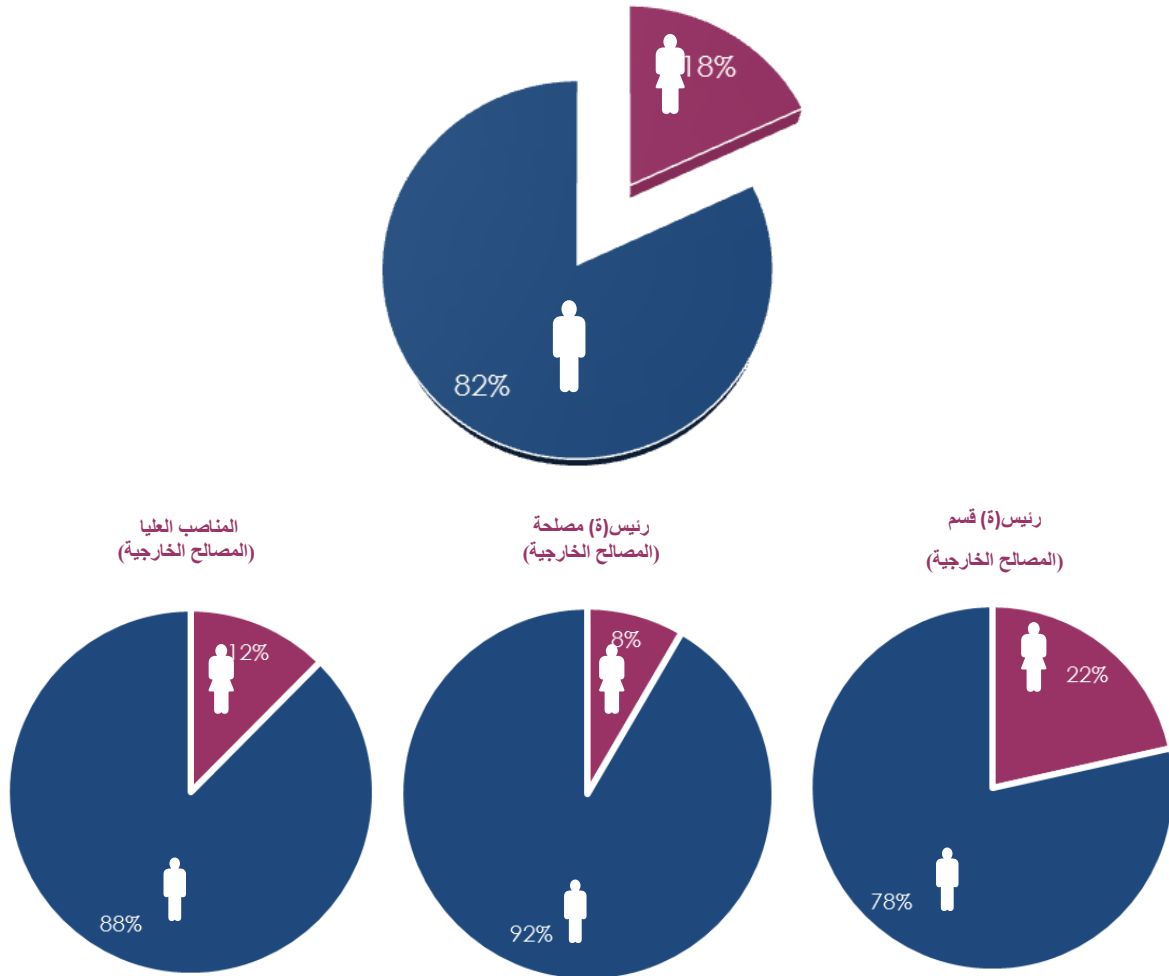
على مستوى المصالح اللامركزية، يعتبر تمثيل النساء في مناصب المسؤولية أكثر تبايناً (18 بالمائة)، ويشغل الرجال 82 بالمائة من جميع مناصب المسؤولية للخدمات اللامركزية مما يفسر انخفاض معدل

التأنيث في مناصب المسؤولية على المستوى الوطني (22.2 بالمائة) حيث أن 94 بالمائة من مصالح الدولة اللا مركزية. من الضروري بالتالي مواصلة تعزيز مناصب المسؤولية لمصالح النساء على مستوى الإدارات اللا مركزية.

في نفس السياق، هناك غلبة قوية جداً في المصالح اللا مركزية لصالح الرجال الذين يشغلون وظائف رفيعة المستوى ورؤساء أقسام الذين تبلغ نسبتهم 88 بالمائة و92 بالمائة على التوالي.

رسم بياني 3-28: معدل تأنيث مناصب المسؤولية

معدل تأنيث في المناصب المسؤولية  
(المصالح الخارجية)



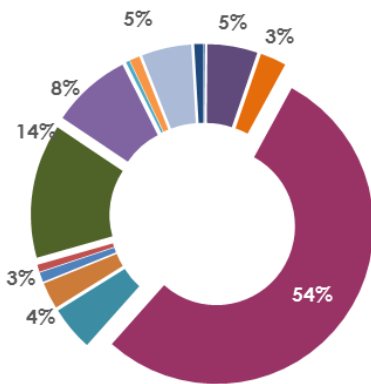
المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2017

علاوة على ذلك، وعلى المستوى الإقليمي، يسلط التوزيع المكاني للنساء في مناصب المسؤولية أيضاً الضوء على بعض الملاحظات:

- وجود قوي للنساء في مناصب المسؤولية في إقليم الرباط - سلا - القنيطرة، التي تتركز 54 بالمائة من هذه الوظائف، تليها الدار البيضاء الكبرى - سطات بنسبة 14 بالمائة ومنطقة فاس - مكناس بنسبة 8 بالمائة.
- هذا الوجود ينخفض أكثر فأكثر على مستوى الوظائف العليا حيث تستأثر منطقة الرباط - سلا - القنيطرة بنسبة 75 بالمائة من هذه الوظائف.
- بالإضافة إلى ذلك، كلما نزلنا إلى أسفل التسلسل الهرمي يزداد وجود النساء في المصالح الخارجية بمعدل 36 بالمائة لرئيسات الأقسام و49 بالمائة لرئيسات المصالح ودائماً لصالح منطقة الرباط - سلا - القنيطرة بالطبع.

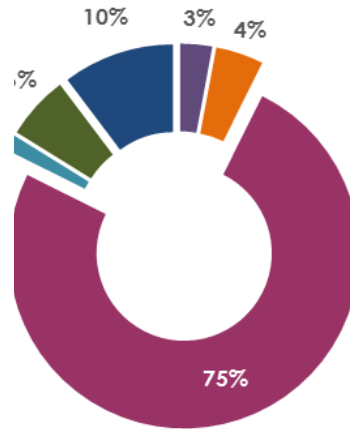
رسم بياني 3-29: التوزيع المكاني للنساء في مناصب المسؤولية

ENSEMBLE DES FEMMES RESPONSABLES



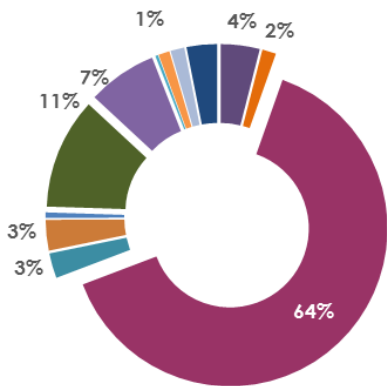
- Non identifiée
- Souss-Massa
- Marrakech-Safi
- Laayoune-Sakia El Hamra
- Grand Casablanca-Settat
- Eddakhla-Oued Eddahab
- Béni Mellal-Khénifra
- Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Rabat-Salé-Kénitra
- Oriental
- Guelmim-Oued Noun
- Fès-Meknès
- Drâa-Tafilalet
- Etranger

EMPLOIS SUPERIEURS



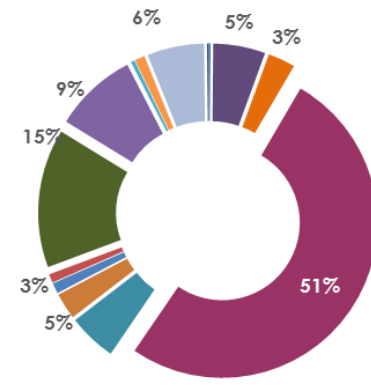
- Non identifiée
- Souss-Massa
- Marrakech-Safi
- Laayoune-Sakia El Hamra
- Grand Casablanca-Settat
- Eddakhla-Oued Eddahab
- Béni Mellal-Khénifra
- Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Rabat-Salé-Kénitra
- Oriental
- Guelmim-Oued Noun
- Fès-Meknès
- Drâa-Tafilalet
- Etranger

CHEFS DE DIVISION



- Non identifiée
- Souss-Massa
- Marrakech-Safi
- Laayoune-Sakia El Hamra
- Grand Casablanca-Settat
- Eddakhla-Oued Eddahab
- Béni Mellal-Khénifra
- Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Rabat-Salé-Kénitra
- Oriental
- Guelmim-Oued Noun
- Fès-Meknès
- Drâa-Tafilalet
- Etranger

CHEFS DE SERVICE



- Non identifiée
- Souss-Massa
- Marrakech-Safi
- Laayoune-Sakia El Hamra
- Grand Casablanca-Settat
- Eddakhla-Oued Eddahab
- Béni Mellal-Khénifra
- Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Rabat-Salé-Kénitra
- Oriental
- Guelmim-Oued Noun
- Fès-Meknès
- Drâa-Tafilalet
- Etranger

المصدر: وزارة الوظيفة العمومية، 2017



# 4. التحليل الميداني

## 4.1. خصائص العينة الإحصائية

### 4.1.1. حجم العينة الإحصائية للبحث الميداني

للحصول على عينة إحصائية تمثيلية، تم توزيع العينة النظرية بالتساوي تقريباً بين بعض القطاعات الوزارية مختلفة حيث تم تقسيم العينة الإحصائية إلى فئتين: فئة يتم استقصاء آرائها عن طريق استبيان تم إعداده لهذا الغرض (انظر المرفق رقم 1) وفئة أخرى يتم سبر مواقفها وآرائها من خلال مقابلات شبه موجهة (انظر المرفق رقم 2) تضم نساء ورجالاً على حد سواء على مستوى المصالح المركزية أو على مستوى المصالح اللامركزية. كما هو مبين من خلال الجدولين التاليين:

جدول 4-1: العينة الإحصائية الخاصة بإجراء المقابلات شبه الموجهة

المجموع	المصالح المركزية				المصالح اللامركزية								القطاعات الوزارية	
	المصالح المركزية		المصالح اللامركزية		الدار البيضاء - سطات		سوس - ماسة		فاس - مكناس		الشرق			
	المرأة	الرجل	المرأة	الرجل	المرأة	الرجل	المرأة	الرجل	المرأة	الرجل	المرأة	الرجل		
19	2				1	0	2	1	6	0	10	1	الصحة	
22	5				2	1	3	1	9	2	8	1	العدالة	
20	3			1	4	0	5	1	5	1	6	1	التربية الوطنية	
21	3				5	1	3	1	4	0	7	1	الزراعة - الصيد البحري	
18	4			1	6	1	2	1	6	1	4	1	الأوقاف والشؤون الإسلامية	
13	4			1	5	1	5	1	2	1	1	0	السكنى	
1	2	1	1	1									الوظيفة العمومية	
	1												المالية	
1	2	1	1	1									الشؤون العامة والحكومة	
115	26	0	2	3	5	23	4	20	6	32	5	36	5	المجموع السنوي

## جدول 4-2: العينة الإحصائية المستهدفة بالاستبيان الاستبيان

المجموع الفعلي	العينة الإحصائية	مناصب المسؤولية (الرسمية)
4	1	أمينة عامة للوزارة
2	1	مفتشة عامة
34	5	مديرة (مركزية أو لا مركزية)
242	24	رئيسة قسم
1287	64	رئيسة مصلحة
1569	95	المجموع الكلي

لا يمثل في هذه العينة ما يسمى بالمناصب "المماثلة"

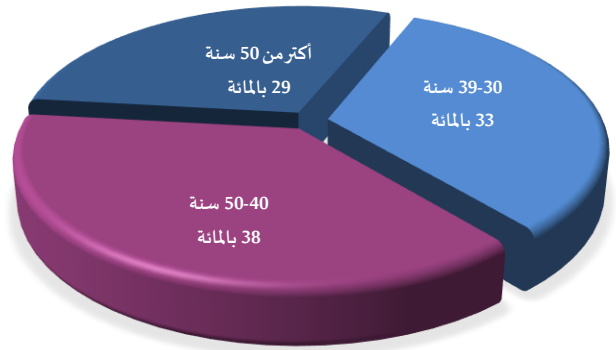
وتجدر الإشارة أن معدل استيفاء المقابلات شبه الموجهة كان شاملاً وحقق نسبة 100 بالمائة مقابل 64 بالمائة للمسح الاحتمالي من مجمل العينة النظرية المستهدفة بالاستبيان، والذي يشكل تقريباً مستوى فاعلية من شأنه أن يعطي مصداقية لسير الآراء المعبر عنها. فعدد الأشخاص الذين لم يشملهم الاستقصاء الاستبائي في العينة النظرية لم يتجاوز (36 بالمائة). وهذا لا يؤثر على طبيعة النتائج التي تمّ تحليلها، بما أن الاستقصاء يستهدف التحليل النوعي أكثر منه من التركيز على التحليل الكمي.

### 4.1.2 البروفایل السوسيو مهني للعينة الإحصائية

إن البروفایل السوسيو مهني للعينة الإحصائية مهم في إبراز مدى مصداقية المسح الإحصائي، للتأكد من أنه حاول إدماج مختلف الأطياف الاجتماعية والديمغرافية لمكونات العينة الإحصائية ويمكن إيجاز هذ البروفایل من خلال الرسوم البيانية التالية:

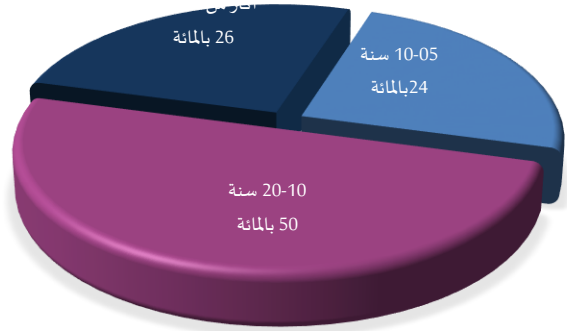
رسم بياني 4-1: توزيع العينة الإحصائية حسب الفئة العمرية

ضمنت نتائج العينة توازناً بشأن توزيع العينة الإحصائية حسب الفئة العمرية، مع بعض الرجحان على مستوى المستجيبين والذين يبلغ عمرهم بين 40 و50 سنة (38 بالمائة).



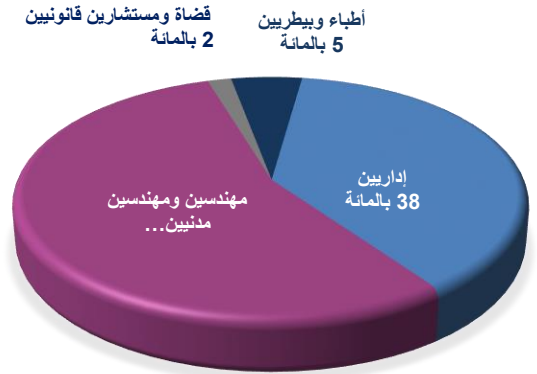
#### رسم بياني 4-2: توزيع العينة الإحصائية حسب درجة الأقدمية

سمحت العينة الإحصائية للبحث الميداني بتغطية 24 بالمائة من النساء اللواتي لديهن أقدمية في الوظيفة العمومية بين 5 و10 سنوات مقابل 26 بالمائة من لديهن أقدمية أكثر من 20 سنة. ومع ذلك، فإن 50 بالمائة من العينة الإحصائية لديها أقدمية في الوظيفة العمومية بين 10 و20 سنة. وهذا معدل معقول على اعتبار أن 38 بالمائة من المسح الشامل من الموظفين بالإدارة العمومية تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة وهذا يخدم مصداقية النتائج المحصل.



#### رسم بياني 4-3: توزيع العينة الإحصائية حسب الفئات المهنية

93 بالمائة من النساء المستجيبات في العينة الإحصائية إما مديرات أو كوادرات تقنية؛ وهذا التوزيع يعكس إلى حد ما بنية الموظفين المدنيين بالدولة.



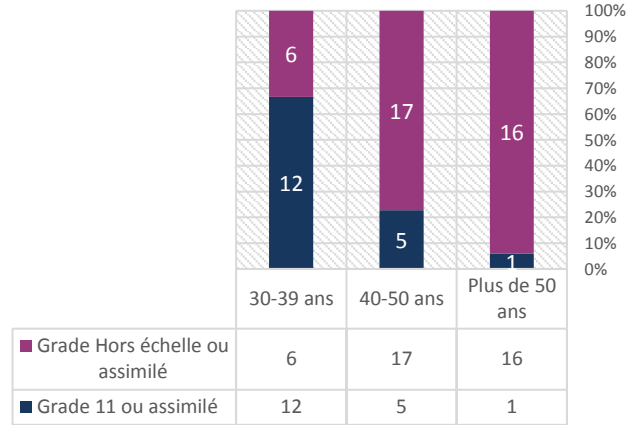
#### رسم بياني 4-4: توزيع العينة الإحصائية حسب السلم الإداري

68 بالمائة من النساء المستجيبات هن كوادر عليا خارج السلم مقابل 31 بالمائة لديهن سلم 11 أو مماثلة.



#### رسم بياني 5-4: توزيع العينة الإحصائية حسب السلم والعمر

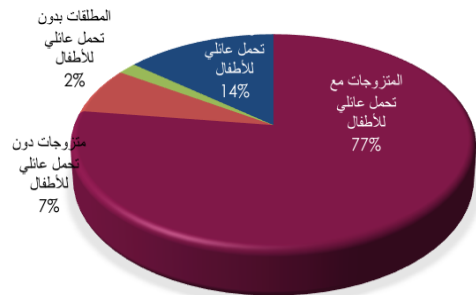
كلما زاد عمر العينة الإحصائية، كلما زادت تمثيلتها في السلالم العليا للإدارة. ، بحيث أن 95 بالمائة من النساء بعمر أكثر من 50 سنة لديهن رتبة خارج السلم أو مماثلة مقابل 35 بالمائة فقط يبلغ عمرهن بين 30 و39 سنة.



#### رسم بياني 6-4: توزيع العينة الإحصائية حسب الوضع العائلي

الوضع العائلي للمستجيبين هو كما يلي:

- 14 بالمائة من النساء عازبات
- 2 بالمائة من النساء مطلقات بدون تحمل عائلي للأطفال
- 7 بالمائة من النساء متزوجات بدون تحمل عائلي للأطفال
- 77 بالمائة من النساء المستجيبات متزوجات مع تحمل عائلي للأطفال، مما يبرز، بشكل واضح، طبيعة المسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عاتق جزء كبير من العينة المستهدفة بالبحث الميداني.



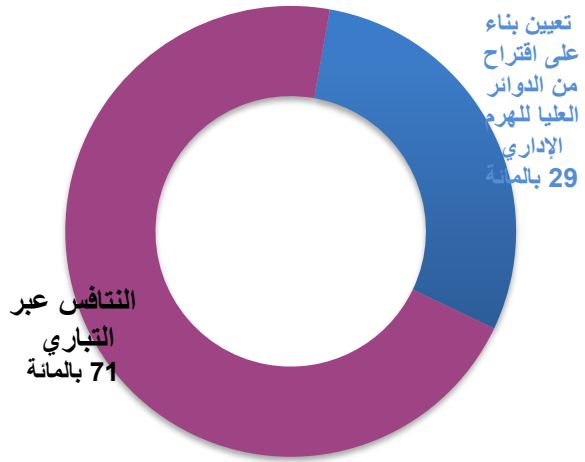
## 4.2. تقييم مستوى التأنيث بمناصب المسؤولية

### 1.2.4. بالنسبة لشروط الولوج إلى مناصب المسؤولية

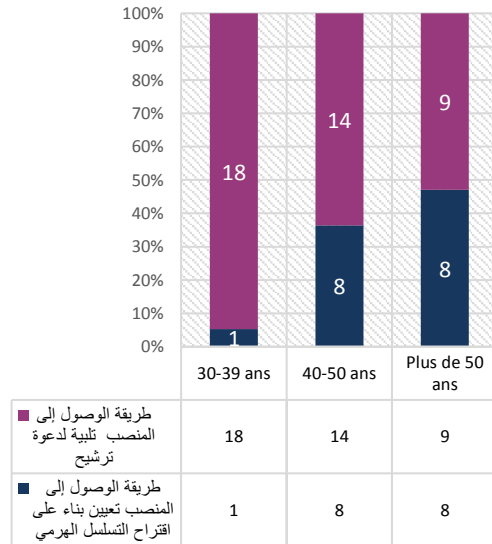
معظم النساء من العينة الإحصائية صرحن بأنهن يعتمدن بالأساس على كفاءتهن للتمكن من الوصول إلى مناصب المسؤولية. كما يرفض جزء كبير منهن أي تمييز إيجابي لصالحهن للوصول إلى مناصب المسؤولية

رسم بياني 4-7: طرق الولوج إلى منصب المسؤولية

على الرغم من أن العينة صغيرة جداً، ولكن ومع ذلك، 71 بالمائة من الموظفات المستجيبات صرحن بأنهن تمكن من الوصول إلى مناصب المسؤولية عن طريق التباري والتنافسية بين نظرائهن من خلال تقديم الترشيحات. ويبيّن هذا المعدل أن اتجاه الإدارة بشكل عام ينسجم مع أحكام المرسوم رقم 2-11-681 الصادر في 28 ذي الحجة 1432 (25 نوفمبر/تشرين الثاني 2011) بشأن شروط تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، وكذلك القانون التنظيمي رقم 02-12 الصادر سنة 2012 بشأن التعيين في المناصب العليا.

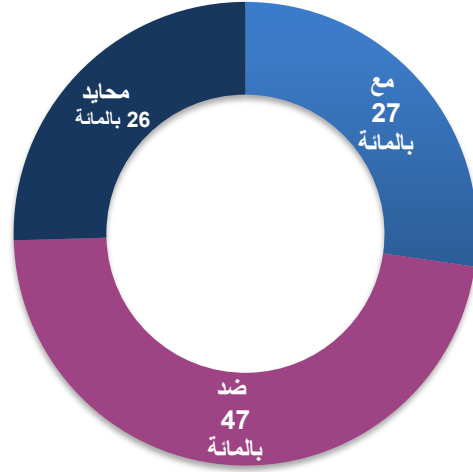


يوضح الرسم البياني أدناه أن تقريباً الأغلبية الساحقة من العينة الإحصائية (95 بالمائة) الذين يبلغ عمرهم ما بين 30 و39 سنة قد وصلوا إلى منصب مسؤولية عن طريق التباري وتقديم الترشيحات. بالإضافة إلى ذلك، المرشحات من ذوات الخبرة الكبيرة يصلن أكثر إلى مناصب المسؤولية بناءً على اقتراح التسلسل الهرمي.



#### رسم بياني 4-8: التمييز الإيجابي لصالح المرأة

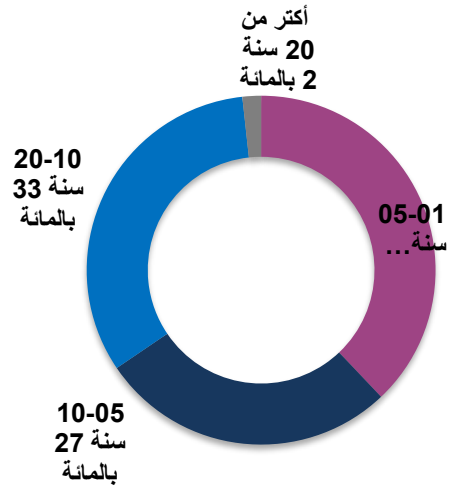
علاقة بالملاحظة السابقة، يبدو أن المرأة الموظفة تميل إلى الاعتماد على كفاءتها للحصول على منصب مسؤولية، ، حيث أن **47 بالمائة من النساء المستجيبات ترفضن رفضاً بشكلاً قاطعاً أي تمييز إيجابي (التحريض) لصالحهن للحصول على منصب مسؤولية**. فقط 27 بالمائة من النساء المستجيبات أعربن عن تفضيلهن لتأسيس نظام التحصيني، حتى لو لم تكن الحصص تمثل طريقة لأمعة، فهي طريقة بتحريك الديناميكية نحو المساواة. وقد يسمح هذا لجزء كبير من النساء باستدراك التأخر الحاصل والمتراكم منذ سنين وفرض أنفسهن للولوج إلى مناصب المسؤولية. وبالمقابل، 26 بالمائة من العينة الإحصائية فالأمر عندهن سيان.



35 بالمائة من الموظفات يستغرقن أكثر من 10 سنوات قبل الوصول إلى منصب المسؤولية، علماً أن 58 بالمائة من الوظائف التي تقلدنها كان يشغلها الرجال في السابق.

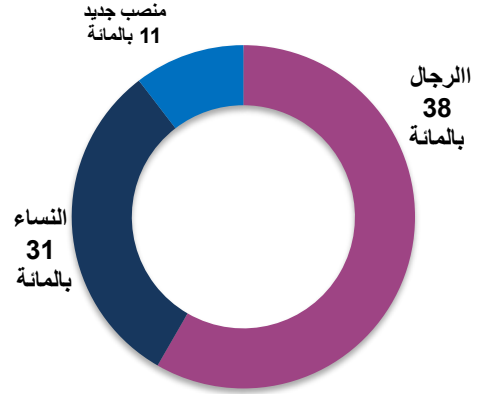
#### رسم بياني 4-9: وقت الانتظار قبل الوصول إلى منصب المسؤولية

فقط 38 بالمائة من الموظفات تتمكن من الوصول إلى منصب المسؤولية في غضون 5 أعوام، في حين أن 35 بالمائة منهن لم تتمكن من الوصول إليه إلا بعد مسار مهني لأكثر من 10 أعوام سنوات. ونسبة النساء اللواتي وصلن إلى منصب المسؤولية بعد 20 سنة من الانتظار منخفض جداً (2 بالمائة).



رسم بياني 4-10: تردد المناصب التي كان يشغلها الرجال في السابق

58 بالمائة من النساء المستجوبات في العينة الإحصائية يشغلن مناصب مسؤولية كان يشغلها الرجال في السابق، مقارنة مع 11 بالمائة من بينهن تمكّن من الوصول إليها ضمن هيكل تنظيمي تمّ وضعه حديثاً. ويدل ذلك على المكانة المتزايدة للمرأة في مناصب المسؤولية على الرغم من أن ذلك، لا يعتبر غير كافٍ حتى الآن.

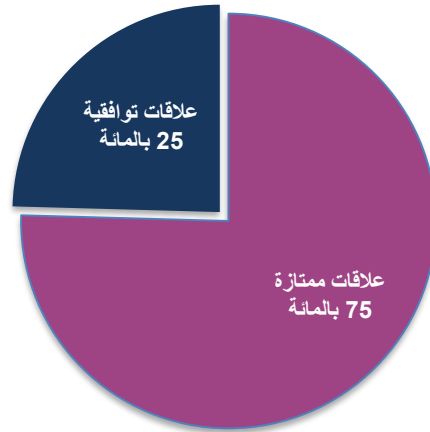


### 4.3. مناخ ممارسة وظيفة إدارية هرمية لدى النساء

غالبية النساء المستجوبات يعتبرن أن علاقتهن الوظيفية تتميز بالتوازن والسكينة، ولكن هذه العلاقات، تبقى، رهينة بردود فعل توافقية لتجنب أي تنازعات أو مناوشات، لا سيما تلك المتأثرة بالخلفية الجنسانية.

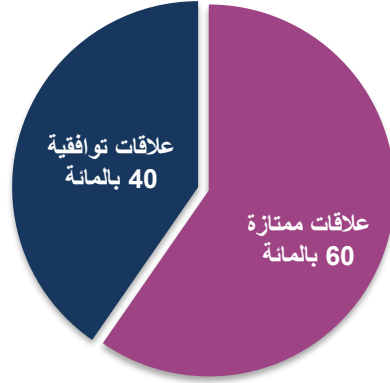
رسم بياني 4-11: تقييم العلاقات مع الرؤوسين

ثلاثة أرباع من العينة الإحصائية تصفن علاقتهن الوظيفية مع الرؤوسين من النساء والرجال بالمتازة، مما يدل على أن النساء تتمتعن بروح الفريق وبديناميكيات المجموعة في علاقتهن مع زملائهن. وإلى حد أقل، يمكن لهذه العلاقات أن تؤدي إلى إجماع ضمني مع هؤلاء الزملاء لضمان استمرارية المرفق وإثبات كفاءتهن.



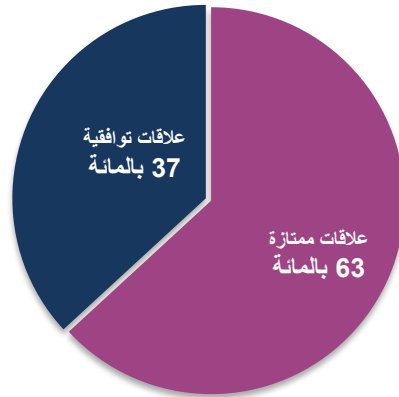
رسم بياني 4-12: تقييم العلاقات مع الرؤساء

60 بالمائة من العينة الإحصائية تصفن علاقاتهن الوظيفية مع التسلسل الهرمي بالمتازة. هذه الملاحظة تدل على التوافق متبادل بين المرأة في منصب المسؤولية وتسلسلها الهرمي وأنها تتمكّن من الظفر باحترام رؤسائها بأسلوبها الإداري لإدارة منصب المسؤولية. علاوة على ذلك، وفي أسوأ الحالات، تعتمد المرأة على روحها التوافقية لكي تتمكّن من التعاون مع رؤسائها في التسلسل الهرمي.



رسم بياني 4-13: تقييم العلاقات مع النظراء

63 بالمائة من النساء المستجوبات في العينة الإحصائية تعتبرن بأن علاقاتهن الوظيفية مع زملائهن ممتازة. وهذا يعني أن غالبية النساء يفضلن أسلوب الإدارة التشاركي، والذي يشجع على التطوير الذاتي لتعضيد العلاقات، وخاصة ما بين الزملاء والنظراء.

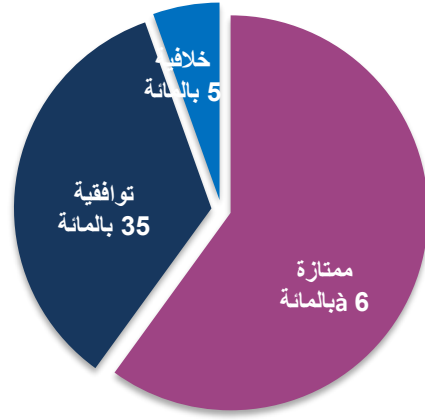


تعتبر معظم النساء في العينة الإحصائية أن ظروف المناسبة للعمل في ممارسة مسؤولياتهن في حكم المرضية، ولكن هذا يبرز أكثر على بعض الفئات المهنية، دون غيرها (مديرات، مهندسات ومهندسات معماريات، أطباء، قضاة).



رسم بياني 4-14: تقييم العلاقة مع البيئة السوسيو إدارية

95 بالمائة من العينة الإحصائية تعتبر أن العلاقة مع البيئة السوسيو إدارية لمجال اشتغالهن (التسلسل الهرمي، المرؤوسين، المستخدمين، الزملاء الخارجيين، والأسر،...) هي في حكم الممتازة أو إلى حد ما قد يركز على التوافق المتبادل ، مقابل فقط 5 بالمائة تشعر أن البيئة السوسيو إدارية هي علاقات خلافية و لا تساعد على نسج لعلاقة مستقرة وسلمية.

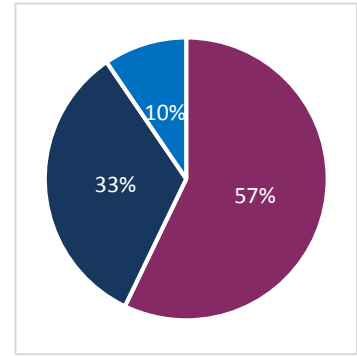
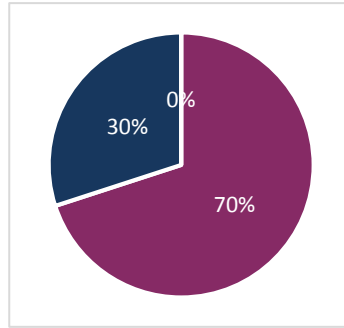
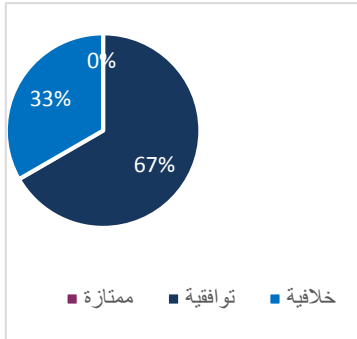


ومع ذلك، تختلف هذه النسب وفقاً للفئة المهنية للمستجيبين للاستقصاء.

الأطباء والأطباء البيطريين

المهندسات والمهندسات المعماريين

الإداريات

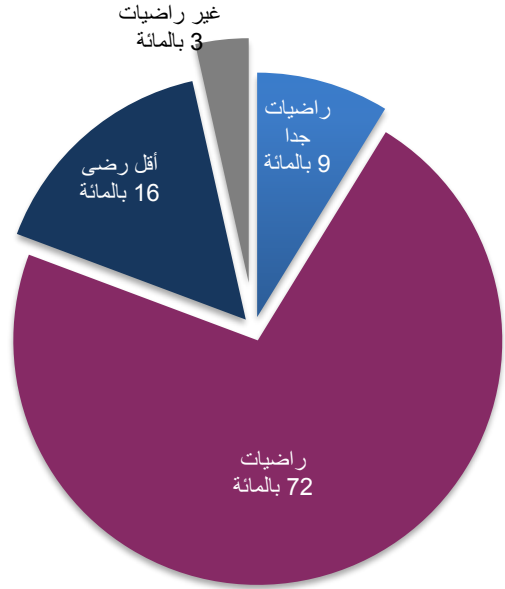


وحسب المعطيات المستنتجة يبدو أن المهندسات والمهندسات المعماريات أكثرهن رضا؛ إذ تعتبر 100 بالمائة منهن أن البيئة السوسيو إدارية تعترف بأدوارهن المركزية تصل إلى حد الممتازة بنسبة 70 بالمائة. وبالمقابل، فإن الأطباء النساء هن الأقل رضا بيئتهن السوسيو إدارية؛ إذ تعترف 33 بالمائة منهن بوجود علاقات نزاع مع محيطتهن.

تؤكد أكثر من نصف العينة الإحصائية من النساء على قدرتهن على التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية و/أو الحياة الأسرية، ولكن من المرجح أن يتباين هذا الإصرار وفقاً لمتطلبات الوظيفة.

رسم بياني 4-15: التوازن بين الالتزامات الأسرية والالتزامات المهنية

81 بالمائة من النساء المستجوبات عبرن أنهن راضيات على مستوى التوفيق والموازنة التوفيق بين التزاماتهن المهنية ومتطلباتهن الشخصية و/أو الأسرية، مقابل 16 بالمائة فقط تشهدن عدم رضا معين، حسب خصوصيات منصب المسؤولية و/أو القيود العائلية التي تزن عليهن. لكن لا تزال هذه الملاحظة مقبولة بدرجة كبيرة بالنسبة للوظائف الإدارية (في المكتب) والوظائف التقنية (العمل في الأورش)



## 5. ثقل تمظهرات "السقف الزجاجي"

يقصد بعبارة "السقف الزجاجي" النظام أو الحاجز غير العادل الذي يحد من تقدم النساء إلى قمم دوائر الوظيفة العمومية، و هي إحدى العبارات الأكثر شيوعاً في النقاشات القائمة على النوع، للوقوف على العقبات الظاهرة منها والباطنة التي من شأنها أن تمنع المرأة الموظفة من الوصول إلى مناصب المسؤولية ويعطي إجابات عن ظاهرة تغييب النساء في الدوائر العليا من التراتبية الإدارية.

لذلك، هذا التحليل "للسقف الزجاجي" من شأنه أن يعطي قراءة لتمظهرات هذه العقبات التي تمنع النساء من تولي مناصب المسؤولية، مع العلم أنه لا يمكن، في أي حال من الأحوال، أن يتم التشكيك بكفاءة النساء من دون الرجال وأن المزايدة على قدراتهم في تصريف الشؤون الإدارية، كنظرائهم من الرجال<sup>25</sup>.

وقد تمخض عن المقابلات التي أجريت على مستوى العينة الإحصائية المشار إليها أعلاه استجلاء عدة تمظهرات، كما سيتم التطرق إليها أدناه. ولكن يجب مراعاة أنه من الواجب تحليل الشهادات المستسقة من المقابلات وفق السياق الذي أخذت فيه، تجنبنا لكل تعميم أو استقراء في غير محل: فإذا كان البعض من العينة الإحصائية يعتقد أن النساء تحتاج إلى "إثبات قدراتهم" لفرض أنفسهن في سياق يغلب فيه الذكور "وتحقيق مسيرة مهنية في المؤسسات التي لا يزال التسلسل الهرمي فيها حكراً على الذكور، فهذه عقبات لا تزال تقاوم بشكل كبير و يجب العمل على تجاوزها". بينما تدفع أخريات بأن "وضع الأقلية للنساء ليس مزعجاً بشكل كبير، بل أن هذا الأمر كان مصدراً لبعض الفرص المتاحة في وجه النساء".

كيف ما كان الأمر، فإذا كان هناك من شعور لدى النساء في مناصب المسؤولية بأنهما "مختلفات" أم لا، فذلك مرده يعود بالأحرى إلى الرسائل النمطية التي تصدر عن الرجال الذين يساهمون بدرجات متفاوتة بالشعور بهذا الاختلاف.

Cf. Belghiti-Mahut, s., landRieux-KaRtoChian, s., (2008) « Le plafond de verre, encore et toujours », in A. Cornet, J.Lauffer et S. Belghiti-<sup>25</sup>

Mahut (dir.) GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Éditions Vuibert-Agrh

## 5.1.1. تنوع البواعث لدى النساء لتحمل المسؤولية

بالإضافة إلى التحفيز المالي، هناك حوافز أخرى تدفع النساء إلى تبوء مناصب مسؤولية:

### الباعث الأول: تعزيز الكفاءة

تقول بعض النساء المستجوبات في العينة الإحصائية إنهن ينتمين جدا لطبيعة المهام التي تناط بمناصب المسؤولية التي قد يشغلنها، مع الأخذ في الاعتبار بعض الشروط المسبقة: تعزيز كفاءتهن، وألا يتم وضعهن في خانة "العمل المختزل"، وأن تكون قدرات على الحصول على "منصب يمكن تطويره"، سواء كان لذلك المنصب ذو طبيعة إدارية أو ذو طبيعة ابتكارية:

- تفضيل مناصب الإدارة التي تشمل مسؤوليات الإشراف وإدارة فرق العمل والبحث عن النجاعة المهنية والجماعية؛
- استهداف منصب يمثل نقطة انطلاق لمنصب أكبر يمكن الوصول إليه؛
- التخلص من عقبات "المناصب المنغلقة" وبدون آفاق كبيرة واعدة؛
- الشعور بالاستعداد لمواجهة التحدي لمنصب أكبر بكثير.

### الباعث الثاني: الخروج عن المألوف وإبراز الذات بشكل أكبر وأحسن

تعتبر العديد من النساء اللواتي تمت التحادث معهن أن مسألة إبراز الذات بشكل أكبر وأحسن في مسيرتهن المهنية جزء أساسي من التطور المهني.

للقيام بذلك، تلجأ هؤلاء النساء إلى ممارسات معينة، مثل:

- التأكيد على القدرة على مجابهة المخاطرة في المجالات الحساسة؛
- تعبئة واستخدام الموجهين والشبكات والاستجابة لطلباتهم؛
- إظهار طاقة كبيرة للمقاومة، خاصة عندما تداهمن عدة أحداث خلال مسيرتهن المهنية.

### الباعث الثالث: الحماس لممارسة السلطة الهرمية

في كثير من الأحيان، لا تتردد النساء اللواتي تمت مقابلتهن في التذرع بغياب الحماس لممارسة السلطة التراتبية في الإدارة باعتبارها واحدة من التفسيرات التي تجعل من الصعب الوصول إلى مناصب المسؤولية. وعلى العكس، تعبر أقلية عن تطلعاتها فيما يتعلق بممارسة السلطة الهرمية أو منصب "عالٍ". فعلاقة بهذا المعطى، تشير عدة نساء تمت مقابلتهن إلى أنه، بالفعل، "التقدم في صفوف الوظيفة العمومية ليس ببساطة المحرك الذي يدفعهن في مسيرتهن المهنية؛ بل بشكل خاص "الفرصة" التي حصلن عليها هي التي تبرز". ولكن، على النقيض من هذه التأكيدات، أكدت امرأة من بين النساء الذين أجريت معهم المقابلات، رغم عدم

تمثيلها للآخرين بشكل كافٍ، صراحة أنها "نفضل ممارسة السلطة الهرمية وإلا لن تكون مكانها، لكنها تفضل ذلك عن طريق الإقناع".

## 5.1.2. مناخ سوسيو إداري فيه مئثل بالنمطية جنسانية

### لا يزال التمثل السوسيو ثقافي قائم على ثقافة التمييز بين الرجل والمرأة

تخضع مسألة "التمييز" بين الرجال والنساء لتصريحات متناقضة وفقاً لتصريحات بعض الأشخاص من العينة الإحصائية. فالبعض، (لا سيما الرجال) يعترفون بهذا الفرق بالتأكيد أن "لكل جنس خصائصه الطبيعية، ومن الصعب جداً عدم النظر للنساء من خلال منظور هذه الخصوصيات". في الوقت الذي تؤكد امرأة أخرى "نظرة الرجال للنساء ليست محايدة أبداً... إنهم يصرون أحكا قيمة سلبية ومسبقة، حتى يثبت العكس و يجب دائماً تأكيد الذات بشكل كبير"، ومن ناحية أخرى، يعترض آخرون (أيضاً بين الرجال) على هذا الأفكار المسبقة، مجادلين بأن "المرأة مع خصوصياتها الأنثوية استطاعت النجاح في العديد من القطاعات التي كانت بشكل غير طبيعي وتقليدي حكراً على الرجال". ولكن، من خلال مراعاة الفروق في هذه التأكيدات تدافع بعض النساء عن الفكرة التي مفادها أنه "من الجيد وضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل في المجال المهني مع إبقائها على أنثويتها".

وفي نفس السياق، طرح بعض الذين أجريت معهم المقابلات صراحة إشكالية السؤال النمطي حو شرعية تقلد المرأة لمناصب في بعض الترسبات السلبية وغير اللائقة في ثقافة بعض الرجال، بالدفع ، ودون وعي ، بأن المرأة الموظفة في دواليب المسؤولية تبقى " مجرد امرأة!"

### هيمنة الذكورية في مناصب المسؤولية

إذا تمّ قبول، من حيث المبدأ، أن الوظيفة العمومية تريد أن تكون فضاء للاعتراف بالكفاءة حيث تحصل النساء المتعلّمات أكثر فأكثر على عدد متزايد من المهن التي تستوجب الكفاءات، تبقى الحقيقة أنه في هذا المكان تُبنى علاقات السلطة والعمليات غير الرسمية، والتي تكون غالباً غير متساوية، والتي تحدد الوصول إلى مناصب المسؤولية.

بالنسبة لبعض النساء، فهن على قناعة بأنه "لا تزال هناك عدة رواب ذات طابع ذكوري لدى الرجال والتي تفسر بعض القرارات في التوظيف أو الترقية أو التعيين في مناصب المسؤولية: العمر والأقدمية والكفاءة. هذه المعايير ليست متماثلة للرجال والنساء وقد تكون في الواقع تمييزية ضد النساء". ووفقاً لهذه المآخذ ، يبدو أن السياق السوسيو إداري لازال مئثلاً بعدة صور نمطية، والتي لا زالت تعتقد بأن "بعض الصفات المعينة هي متأصلة في الرجال دون النساء : القدرة على التحمل، الإصرار، التنافسية، والقيادة "البطولية"،....، والتي تعتبر ضرورية لشغل مناصب المسؤولية، و اعتبار تفتقر النساء مفتقدة لهذه الصفات".

من المسلم به أن أقلية من النساء المستجوبات في العينة الإحصائية أيدن مطالب وجود نموذج ذكري للمسار المهني. ولفترة طويلة كانت استثناءات تؤكد القاعدة في الوظيفة العمومية والتي عززت، عن طريق نموذج مسيرتهن المهنية المقيد جداً ، ندرة النساء في قمة الوظيفة العمومية. ويمكن أن تتبنى بعض النساء هذا المسار المهني ولكن بطريقة ضئيلة للغاية. وعلى العكس، يمكن أن تجد أنفسهن في التشكيلات التالية التي سوف تكون قادرة على الاضطلاع بها لتفادي المزالق فيما يخص بناء مسار تصاعدي.

أمام هذه المواقف النمطية، طالب جميع الأشخاص المستجيبين ، بدون استثناء، بأن يتمّ توظيف وترقية النساء والرجال على قدم المساواة، على أساس معايير الكفاءات المطلوبة (المعرفة والدراية والكفاءة) والمتكيفة تماماً بخصوصية المنصب أو الوظيفة وخالية من أي حكم على الوضع الشخصي للمتزوج للمنتصب.

في كل الأحوال، لا ريب أن المناخ الاجتماعي الثقافي (الصورة النمطية والتمييز وغياب الحماس لممارسة السلطة الهرمية...) الذي يسود في الإدارة العمومية يساهم أيضاً، أو بدرجة كبيرة، في تقييم النموذج المرجعي للموظف في منصب مسؤولية للذكور والذي لا تشعر النساء بانتمائهن إليه وبالتالي لا تشجعهن على الوصول إلى هذه المناصب.

وعلاوة على ذلك، فإن ضرورات الوظيفة (الجاهزية، الحركية، البنية الجسمانية، التنقل،...) و التضحيات المطلوبة يمكن أن تشكل عقبات أمام النساء، المنغمسات جداً في مجال الأسرة.

ولتحقيق هذه الغاية، يتمثل التحدي في إعادة النظر في هذا المنطق الأبوي الذي يفضل تعيين الرجال في مناصب المسؤولية بدل النساء وإعادة النظر في بعض الممارسات الإدارية التي لا تعزز منح نفس الفرص للنساء والرجال في الوصول إلى مناصب المسؤولية. وبالتالي، فهذه مناسبة للتصدي إلى طرق قيادة البنات الهرمية للإدارة، والتأكد من أنها تلعب دوراً أكبر في البناء المشترك والمشاركة والمساءلة الجماعية والابتكار التي تزكي تنوع البر وفيلات في الإدارة.

### 5.1.3. عدم الوضوح في الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

#### صعوبة التوفيق بين الواجبات الإدارية ومتطلبات الأمومة

حتى مع النصوص غير التمييزية والمحايدة، عبرت النساء المستجوبات في العينة الإحصائية عن التمييز القوي الذي يعانين منه من جراء صعوبة التوفيق بين الواجبات الإدارية ومتطلبات الأمومة. فإذا كان عمل المرأة أصبح مهماً جداً في مجتمعنا اللبناني والعربي على حدٍ سواء. ولكن رغم إيجابيات عمل المرأة خارج منزلها ولعبها دور «الميزان» في المجتمعات الذكورية، واكتسابها الخبرات المهنية المهمة التي تزيدها نضوجاً لناحية التفكير والتدبير واستغلال الوقت والتنظيم، إلا أنه لا يمكننا نكران سلبيات غيابها عن منزلها خصوصاً عندما يكون أطفالها صغاراً.

في المقابل يبدو أن النساء في سن الإنجاب لا تندرج حقاً في حركة تقدم التسلسل الهرمي، باعتبار أن "ضرورة وجودهن بما فيه الكفاية بالقرب من أطفالهن يخلق المزيد من المعوقات فيما يتعلق باختيارهن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية". كما أن "عدم المساواة في توزيع الأعباء المنزلية بين الرجال والنساء وصعوبة النساء لتيسير الحياة الخاصة والمهنية"، "ينظر إلى المسار المهني للزوجة أحياناً على أنه ثانوي وأن راتبها كمكمل للدخل".

فعلى مستوى الواقع، لا تزال الأمومة لكثير من النساء تشكل عائقاً في وجه المسار المهني. وكشف البحث الميداني أن وجود عائلة أمر متوافق مع المسؤوليات العالية. ويمكن أن يكون ذلك أيضاً بمثابة ضمان للتوازن الشخصي المواتي للأداء. ومع ذلك، وبالنسبة للعديد من النساء في مناصب المسؤولية، وخاصة الأكبر سناً، شكلت معضلة "الأمومة أو المسار المهني" موضوع "اختيار"؛ وهو المسار المهني. بينما لدى الشابات الأقل سناً والخريجات، لم يعد السؤال "الاختيار" بين الأمومة والمسار المهني ولكن ربط الاثنين معاً على أفضل وجه.

وفي هذا السياق، يلاحظ أيضاً أهمية تلبية مطلب المرونة لتنظيم الغياب خلال إجازة الأمومة التي يمكن أن تستفيد منها النساء في مناصب المسؤولية. فبالنسبة لبعضهن، يمكننا أيضاً ذكر دور كفاحهن حتى يتم احترام حقوقهن المكتسبة فيما يتعلق بترقيتهن (ومرتباتهن) أثناء الإجازة ولكن أيضاً بشأن شروط العودة إلى العمل (أو إلى منصب مماثل). وبالنسبة لأخريات، "يمكن للأمومة، علاوة على ذلك، أن تؤثر بشكل إيجابي على ديناميكية المسار المهني لبعض النسوة في مراكز المسؤولية من خلال خلق لحظات "الشفاء" والتأمل التي تعيد بعد ذلك تنشيط الاستثمار في المسار المهني.

لهذا الغرض، تتناوب عدة ملاحظات مع أسئلة في هذا الصدد، مثل: كيف يمكن تحسين الإدماج الإيجابي لإجازة الأمومة في المسار المهني؟ كيف يمكن "تطبيع" وتوقع تنظيم فترة إجازة الأمومة هذه للقضاء قدر المستطاع على فكرة "الشعور بالذنب"؟

### الحركة المهنية في قلب التفاوض الأسري

يعتبر هذه الحركة المهنية في جميع أشكالها (وظيفية، هرمية، جغرافية، قطاعية، من بنية إدارية إلى أخرى، أو دولي...) في قلب قضية المسار المهني ومن باب أولى في قلب المسار المهني للنساء في مناصب المسؤولية، حيث أن "العقبات في وجه المسار المهني للنساء في الوظيفة العمومية تعود جزئياً إلى عدم ملائمة التنقل". ولذلك فإن تنظيم التنقل المهني يشكل أحد العوامل الأساسية في عبور السقف الزجاجي.

في حالة الأزواج الذين لديهم مسارات مهنية مزدوجة، تبدو مسألة التنقل الجغرافي (لأحد الزوجين) كأحد الرهانات الرئيسية لبناء مسار النساء في مناصب المسؤولية. ويمكن أن نجد توازن المسارين المهنيين من خلال رفض التنقل لتجنب رهن المسار المهني للزوج/للزوجة.

كما أن التنقل المهني للمرأة في منصب المسؤولية يندمج مع تنقل زوجها ويمكن أن يندرج في مشروع عائلي. ووفقاً للنساء اللواتي أجريت معهن مقابلات، "غالباً ما يفترض أن تتبع المرأة زوجها ونادراً جداً العكس".

#### 5.1.4. التردد في تبوء مناصب المسؤولية نظراً لمخاطرها

يسلط الاستقصاء الضوء على أهمية إنتاجية النساء النساء القياديات في بناء مسارهن ولكن أيضاً بعض لزاخرة الزهد في مناصب المسؤولية نظراً لمخاطرها، أو الموقف الذي يتمثل في التشديد على نقاط الضعف، عن طريق وضع عائق متمثل في "الرقابة الذاتية". كما يمكن لعوامل أخرى أن تؤثر على إنتاجية النساء في مسارهن المهني: وضوح المسارات المهنية، أو دعم التسلسل الهرمي، وخطوات التقييم المقترحة. ومن هنا أهمية البحث عن طرق تجاوز أعراض الرقابة الذاتية من خلال، زيادة وعي النساء والجهات الفاعلة الأخرى بشأن العقبات التي تواجه النساء في الاهتمام بمسارهن المهني من جهة ومن جهة أخرى عن طريق إتاحة الوسائل والمحاورين مما سيسمح لهن بتحديد وتطوير طموحاتهن ودوافعهن التي قد لا تكون هي نفسها لكل امرأة.

أثناء الدراسة الاستقصائية، أكدت بعض النساء اللواتي تمت مقابلتهن "ترددهن في تحمل المسؤولية خوفاً من عدم امتلاك الكفاءات المطلوبة".

#### مواقف وسلوكيات متباينة بشأن فرص الترقية المعروضة

يبين تحليل مسارات النساء في مناصب المسؤولية تباينات كبيرة. إذا كنا في كثير من الحالات نحدد بوضوح الدور القيادي للمرأة في الإدارة العمومية، ففي حالات أخرى، الالتماسات التي تتعرضن لها تبقى هي المحددة في ذلك. وفي حالات أخرى أيضاً، يبدو أن القرارات المتعلقة بتطور مسارهن المهني هي نتيجة تناوب تسلسلي. ولا تستبعد هذه الحالات رفض بعض المناصب أو المفاوضات المكثفة مع رؤسائهن، أو تعبئة الشبكات والبحث عن الدعم من أحد رؤسائهن أو العديد منهم. وبعض الاحتمالات يمكن أن نشعرنا تأكيد بعض النساء "أننا نبني مسارنا المهني بأنفسنا" بينما تعلن أخريات أنه على الرغم من جهودهن لفرض أنفسهن "غالباً ما تعتمدن على مقترحات السلطة الهرمية".

ومع ذلك هناك أوجه تشابه تجمع هؤلاء النساء، مثلاً القدرة على تحمل المخاطر أو الارتداد في وجه الصعوبات، وكذلك الرغبة في التطور حتى لو رفض البعض تسمية أنفسهم "بالمهنويات". وأخيراً، فإن تحليل بناء هذه المسارات يؤدي إلى تسليط الضوء على المواقف المتناقضة للنساء في مناصب المسؤولية في ممارسة السلطة، مما يؤدي بهن إلى تنسيب وصولهن إلى الهيكل الهرمي اللاتي تنتمين إليه.

#### الافتقار إلى الرؤية بشأن المسار المهني

هناك موقف آخر غالباً ما يعزى إلى النساء: بأنهن "تفتقرن أحياناً إلى الرؤية بشأن مسارهن المهني"، حيث تؤكد العديد من النساء القياديات وتندم على أن زميلاتهن الشابات لا يعتبرن مسارهن المهني "مفتوحاً" بما



فيه الكفاية ولا تستهدفن بشكل كاف المناصب التشغيلية التي يمكن أن تؤدي بهن إلى احتلال وظائف استراتيجية. ووجهت عدة انتقادات من قبل النساء والرجال الذين جرت مقابلتهم: "الشابات لا تتمتعن بحس "استراتيجي" بدرجة كافية في خيارات مناصبهن: تخاف النساء من ترك وظائف الخبرة التي، مع ذلك، "تحتجزهن" في وظيفة؛ ولا تستفيد من الفرص المتاحة لهن للحدوث عن قضية تطوير مسارهن المهني، ولا تتقدمن لرغبة البقاء على توازنهن؛ ولسن "جازمات" بشكل كافٍ ولا تبحتن عن البروز بما فيه الكفاية، كما هو حال الرجال.

يمكن تفسير هذا الموقف السلوكي للنساء وفقاً للنهج الاجتماعي والثقافي الذي مفاده افتقار النساء إلى الحافز والطموح بسبب التنشئة الاجتماعية التي تلقتهن وبيئتهن العائلية والاجتماعية. وتشجعهم هذه البيئة على تبني سلوكيات ضارة بأدائهن وتقدمهن في مسارهن المهني.

وفي هذا الشأن، يؤكد النهج التنظيمي أيضاً أن خصوصيات السلوك الإداري للنساء يتحدد من خلال عددهن الضعيف نسبياً في المناصب الإدارية مما يثبط همتهم على التقدم في مسارهن المهني.

#### 5.1.5. الأدوار المتعدد الأبعاد للتراتبية الإدارية

تشير تأكيدات النساء مباشرة إلى العلاقة مع مختلف المسؤولين الهرميين عليهن ولظروف هذا التقييم أو الترقية. وسمحت المقابلات التي أجريت بتمييز عدة أنواع من المسؤولين الهرميين:

#### تسلسل هرمي ذو طابع "التوجيهي"

وفقاً للشهادات، يمكن أن يتخذ توجيه التسلسل الهرمي عدة أشكال: مساعدة النساء على التطلع إلى الأمام، والتفكير في النجاح في المسار المهني؛ ضمان المرافقة في المسار المهني، خارج العلاقات الهرمية المباشرة، ترافقها نصائح محددة للغاية حول نوع الكفاءات التي ينبغي تطويرها؛ خلق فرص ملموسة جداً للتعلم والتنمية؛ لعب دور التشجيع ومرآة إيجابية ولكن يمكنها أيضاً المشاركة بنشاط في تحديد الحلول إذا لم يكن هذا التعيين أو ذلك ممكناً.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لموقف المشرف أن يؤدي أيضاً إلى قيام العديد من النساء القياديات بمواجهته ورفض هذا المنصب المقترح أو ذلك. لذلك فهذا دور ذو حدين.

#### تسلسل هرمي وقائي

إذا، في بعض الحالات، قد لا يميل التسلسل الهرمي "التقليدي" لتعزيز المسار المهني لمرؤوسيه، بما في ذلك النساء، مخافة أن يفقد منصبه، يميل إلى حصر النساء في بعض المناصب والوظائف دون غيرها تحت دريعة صعوبة تكيفهن مع إكراهات الحركة الإدارية و ضعف استعدادهن لتقلد بعض الوظائف بالمقارنة مع الرجال.

أشارت بعض النساء اللاتي تمت مقابلتهم إلى وجود تسلسل هرمي أحياناً تهيمن عليه الأحكام المسبقة بشأن النساء وعلى استعداد لاختيار الرجال على وجه الحصر. في ظل وجود هذه السلوكيات النمطية السلبية والتمييزية هناك مطالب بتقديم تقارير بشأن الجوانب المتعددة لدور التسلسل الهرمي في تحديد وتطوير المديرات النساء ذوات الإمكانيات العالية.

تبوأت المرأة الموظفة بصفة عامة بالمغرب على وجه الخصوص مكانة متميزة، واعتلت مراكز قيادية رئيسة، جعلت منها نموذجاً يحتذى به الغير في مجموعة من الإدارات بالوظيفة العمومية، بل أصبحت المرأة صانعة قرار يعتمد عليها في جميع المجالات وصولاً نحو المناصب القيادية العليا.

لكن بالرغم من أن الكثير من النساء يتميزن بهذه كل هذه الصفات القيادية، ومع ذلك لا يمكنهن الوصول إلى مواقع المسؤولية مع وجود عقبات غير مرئية (السقف الزجاجي). فهذا يدفع إلى القول بأن الأمر لا يتعلق فقط بتطوير الروح القيادية لدى المرأة، علماً أن كثير منهن لا يعانين من هذا الخصاص. لكن في كل الأحوال لإعادة النظر في القوانين والأنظمة المعمول بها حتى تتوافق مع المتطلبات الدستورية، من حيث التكافؤ والنوع الاجتماعي، يبقى أمراً ملحا للتغلب على الترسبات السوسيو ثقافية والنمطية للإدارة العمومية.

تقول بعض النساء المستجوبات، أن القيادة تبدأ من التعليم والتربية من الصغر، وزرع الثقة في النفس، عدا عن دور المجتمع في بناء الشخصية القيادية و أن المرأة القيادية يجب أن يكون لديها حضور ومشاركة فعالة، ويكون لها دور مؤثر بما حولها، لذلك يجب أن يكون لديها شخصية وكلمة، عدا عن مشاركتها في المؤسسات الاجتماعية وترك بصمة مشرفة. وهذه الشخصية القيادية لا تأتي إلا بالفطرة وصقلها يأتي بالتعلم والخبرات.

كما أن القيادة لا تعني فقط الوجود في المراكز القيادية، بل الطموح أهم من ذلك وتتطلب تعزيز الكفاءات وفي النهاية العطاء مهم، والتكوين أيضاً".

كما أن القدرة على التأثير وإضافة بصمة ورؤية خاصة في عملية التطوير هي أحد أبرز متطلبات القيادة الناجحة، هكذا حددت بعض النساء المستجوبات مواصفات المرأة القيادية، وقالت: "إذا استطاعت المرأة غرس أسس وقواعد التمكين في نفوس موظفيها، بحيث يستطيعون أن يكملوا مشوار العطاء معتمدين على ذاتهم، هنا تكون قد وصلت إلى أعلى مراتب القيادة، كما أن القيادة لا تعني التكوين فحسب إنما التكوين النابع عن الخبرة، فالقيادة ليس بالضرورة أن تكون المرأة مديرة أو مسؤولة، بل أن تكون لديها خبرة وحوافز تقدمها للغير من أجل إكمال المسيرة".

كما أفادت فئة أخرى من النساء المستجوبات أن القيادة تعني أن تكون المرأة صاحبة ثقة وإرادة، وإصرار وعزيمة وأن المرأة بطبيعتها لديها سمات قيادية تبدأ من الأسرة، وتعتمد بعدها على حسب مبادرتها.

## 6. التوصيات

ختاما ، يمكن أن نقول أنه لا يزال يتعين التغلب على العديد من التحديات ، التي تستند إليها الملاحظات المذكورة آنفاً:

1. فعلى الرغم من أن الإطار القانوني والمؤسسي للوظيفة العمومية يبدو أنه يقوم على الحياد الجنساني وتكافؤ الفرص ، فإنه لا يأخذ في الاعتبار الكافي مبدأ المساواة والمنصفة بين الجنسين. فطبقاً لروح الأحكام الدستورية ، فالمنظومة القانونية القائمة على الحياد يجب أن يعاد فيها النظر، على اعتبار أن هذا الحياد يكتنفه ، ضمناً ، بعض أشكال التمييز بين النساء الرجال حيث انه لا يراعي الاحتياجات الخاصة لكل جنس في سن القوانين والتنظيمات الضابطة للوظيفة العمومية بالمغرب.
2. في نفس السياق فرغم تبني الدولة لسياسة عمومية تبتغي الرقي بالمرأة على مستوى مناصب المسؤولية بدواليب الإدارة العمومية، لكن هاته السياسة الإرادية ما تفتأ أن تضحل أما ثقل مظاهر سقف الزواج والمتمثلة في حواجز سوسيو ثقافية و سلوكيات نمطية عفا عليها الزمن ، لكنها لا تزال قائمة ، ومن شأنها أن تضعف حظوظ المرأة للولوج إلى مناصب المسؤولية.
3. وحتى إذا كان معدل التأنيث في الوظيفة العمومية في تصاعد ، وهذا شيء مهم في حد ذاته لكن الأهم إزالة العقبات التي تحول دون وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية لتعويض الفجوة بين الرجل والمرأة في هذا المجال ، و زيادة تعزيز الصورة القيادية للمرأة من منطلق عدم تحجيم ظاهرة تأنيث الوظيفة العمومية لمجرد إنجاز ظاهر بل الارتقاء به إلى مقاربة معيارية قائمة على مبدأ المساواة ومحو كل اشكال التمييز بين الجنسين في الولوج إلى مناصب المسؤولية. وهذا يقتضي تعزيز التنمية الذاتية للروح القيادية لدى النساء على مستوى كل الوظيفة العمومية بوجه عام وعلى مستوى مناصب المسؤولية بوجه خاص ، والتي تتوفر فيهن أصلاً على غرار زملائهن من الرجال.
4. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من أن الكثير من النساء يتميزن بهذه كل هذه الصفات القيادية ، ومع ذلك لا يمكنهن الوصول إلى مواقع المسؤولية مع وجود عقبات غير مرئية (السقف الزجاجي). فهذا يدفع إلى القول بأن الأمر لا يتعلق فقط بتطوير الروح القيادية لدى المرأة ، علماً أن كثير منهن لا يعانين من هذا الخصاص. لكن في كل الأحوال فإعادة النظر في القوانين والأنظمة المعمول بها حتى تتوافق مع

المتطلبات الدستورية ، من حيث التكافؤ والنوع الاجتماعي ، يبقى أمرا ملحا للتغلب على الترسبات السوسيو ثقافية والنمطية للإدارة العمومية.

5. ولتحقيق هذه الغاية ، من أجل زيادة تعزيز وضع المرأة في مناصب المسؤولية ، هناك حاجة إلى ما يلي:  
 (أ) إعادة النظر في السياق القانوني المؤسسي لتأنيث مواقع المسؤولية ؛ (ب) تبني تدابير من شأنها أن تساعد على التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية ؛ (ج) وضع وتعزيز إجراءات الرصد والتتبع جهودات تأنيث مواقع المسؤولية ؛ (د) معيرة إجراءات الحوافز والدعم للنساء ؛ (هـ) تعزيز القيادة النسائية.

وتبع لذلك ، يقترح عدد من التوصيات والاقتراحات ، والتي من الممكن تفعيلها عبر مراحل من خلال التمييز بين التوصيات القابلة للتحقيق على المدى القصير وتلك القابلة للتحقيق على المدى المتوسط ، كما هو مشار إليه أدناه :

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
مراجعة السياق القانوني والمؤسسي	إعادة النظر في إجراءات التعيين في المناصب العليا عن طريق دمج معيار النوع الاجتماعي في تشكيل لجان الانتقاء مع اللجوء ، عند الاقتضاء ، إلى أعضاء خارجيين من النساء لتشكيل هذه اللجان، في حالة عدم توفر النصاب الكافي من النساء من داخل الوزارة.	x	
	إلزامية التباري في تقديم الترشيحات من أجل التعيين في مناصب المسؤولية ، مع العمل على إدماج معيار النوع الاجتماعي في إجراءات الانتقاء ومأسسة ذلك في إطار المرسوم رقم 2.11.68 في شأن كفاءات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية.	x	
	معيرة الأسئلة التي يتم توجيهها إلى المترشحات و المترشحين ، عند إجراء المقابلات ، من أجل تجنب أكل أشكال التمييز غير المباشر ، ولاسيما للتصدي لجميع الأسئلة التي قد تحتل دلالات تمييزية ، تحت طائلة بطلان مسطرة الانتقاء.	x	
	تعميم مسطرة الانتقاء بهدف تكريس حياد لجان الانتقاء بإشراك ، إذا لزم الأمر ، أعضاء خارج الإدارة	x	

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	المعنية في تشكل اللجان ، وذلك من أجل الحفاظ على أكبر قدر ممكن من الموضوعية.		
	إدخال تدابير تمييز إيجابية من خلال اعتماد قاعدة التخصيص لفائدة نسائية على مستوى كل وزارة فيما يتعلق بمناصب المسؤولية ، من خلال توفير برنامج متعدد السنوات يمكن من الوصول إلى الحصبة المستهدفة بشكل تدريجي.	x	
	العمل على إشهار ونشر محاضر نتائج مداولات لجان الانتقاء ، بكل الوسائل المتاحة والمناسبة، في غضون 24 ساعة بعد نهاية أشغال اللجان. إعطاء الفرصة للمرشح غير المتوفق بأن يستفسر عن تعليل عدم انتقائه ، مع وجوب إفادة الجواب كتابة.	x	
	إعادة تشكيل المجلس الأعلى للتوظيف العمومية (المرسوم الملكي رقم 354 - 67 الصادر في 26 يونيو 1967) ، ولا سيما باعتماد مبدأ المساواة بين الجنسين في تشكيل هيئاته . مراجعة المادة 11 من النظام الأساسي للتوظيف العمومية، كما تم تعديله وتتميمه ، لإدراج معيار النوع في تشكيل اللجان الإدارية المشتركة	x	
	اعتماد تدابير في إطار ميثاق اللامركزية المقبل من أجل تعزيز وضعية المرأة في مواقع المسؤولية على مستوى المصالح الخارجية ، ولاسيما من خلال : تعزيز تكافؤ الفرص للوصول إلى مناصب المسؤولية ؛ المرونة لقائدة النساء لتشجيعهم على الاستفادة من الحركات الانتقالية على المستوى المجالي ؛ وضع حصبة نسبية بقدر الإمكان لفائدة النساء لشغل مناصب المسؤولية على مستوى المصالح الخارجية.	x	

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	التنصيب على مقتضيات التي تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات المحددة للنساء في إجراءات الحركة الانتقالية وإعادة الانتشار (المادة 38 من النظام الأساسي للتوظيف العمومية) من خلال تنظيم مشاورات في الإدارات مع الموظفات لتحديد التدابير اللازمة. على سبيل المثال: احترام الحاجيات الخاصة للنساء ، تبني جدولة مرنة من خلال تدابير "مقننة" باعتماد ترتيبات مؤقتة لساعات الدوام الإداري في حالات معينة ولفترة زمنية محددة.	x	
	مأسسة التعيين على أساس مرجع الوظائف والكفاءات (REC) على مستوى كل الوظيفة العمومية ، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار خصوصية المرأة في توصيف الوظيفة أو المنصب الذي من المحتمل أن تتقلده.	x	
	تمتع المرأة بتحفيز أو مكافأة (الاستفادة من خصم ثلاث أشهر عن سنوات العمل) عن كل طفل لصالح الأمهات من النساء لتعويضهن عن التفاوت الذي قد يعانين منه في مسارهن الوظيفي من جراء واجب الأمومة.		x
إعادة تنظيم العمل من خلال الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية	اعتماد إجراءات وتدابير من قبيل : - مواقيت للدوام الإداري منظمة ومقننة ، تحتل بعض المرونة في ترتيب الجدول الزمني الشخصي ؛ - احترام الحياة الخاصة : تجنب الاتصالات في الفترات المسائية أو أيام عطلة نهاية الأسبوع أو أثناء الإجازات ؛ - الاستخدام المعقول للحواسيب والهواتف النقالة المهنية خارج ساعات الدوام الإداري ؛		x

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جدولة الإجازات المدفوعة الأجر ، والحد من خيارات التأجيل ؛</li> <li>- برمجة الاجتماعات في حدود ساعات الدوام الإداري المعتاد؛</li> <li>- فترة إشعار كافية في حالة أمر بالتنقل ؛</li> <li>- تطوير الخدمات العمومية لرعاية الطفولة المبكرة ، والنقل المدرسي والمقاصف في المدارس والثانويات لفائدة أبناء الموظفين و الموظفين</li> </ul>		
	<p>الموازنة بين الحياة الخاصة والحياة المهنية: على اعتبار أنه في كثير من الأحيان ما بين في فترة 30 و 45 سنة تتبوأ الموظفين في الإدارة العمومية إلى مناصب المسؤولية ، وهي فترة عمرية تكون فيه المرأة في كثير من الأحيان أقل استعداد في مسار الوظيفي ، خصوصا بسبب واجبات الأمومة. وحتى يتم تعويض هذا الارتداد لا إرادي ، يجب على الإدارة العمومية السماح للنساء لولوج مناصب المسؤولية من خلال التكيف مع دورة حياتهن المهنية.</p>		x
	<p>تصميم وتنفيذ نظام معلومات ومراقبة لسياسة التأنيث لمناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية</p>		x
تعزيز آليات تتبع و الرصد	<p>دمج مسألة تأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية سواء في مشروع النجاعة السنوي للوزارة الذي الأخذ في الاعتبار النوع الاجتماعي (المادة 38 من القانون التنظيمي للمالية) وكذا في التقرير الخاص بالموارد البشرية.</p>	x	
تعزيز آليات التشجيع والمواكبة	<p>تعزيز نماذج "النجاح" النسائية ، وإبراز المرأة في المناصب المسؤولية لتحفيز النساء الأخريات في الوظيفة العمومية</p>	x	



المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	منح الفرصة للمرأة لاختبار ذاتها في مسالك المسؤولية ؛ على سبيل المثال من خلال التفاعل مع زملاء وزميلات في مواقع المسؤولية من خلال طرح الأسئلة حول ممارسة المسؤولية ، أو أو منحها فرصة للإجابة.	x	
	تنظيم نهج "التوجيه الممنهج" لدعم النساء المؤهلات لشغل مناصب المسؤولية		x
	تمتع الموظفات و الموظفين في مناصب المسؤولية بالاستفادة من مواكبة من طرف مدرب خارجي عندما تقلدهم منصبا للمسؤولية ، أو خلال اصطدامهم بمواقف مهنية حرجة ، مما يسمح لهم مراجعة الذات ، و التزود بثقة أكثر في مسaire واجباتهم المهنية.	x	
	مأسسة "الدعم الإداري" للنساء من خلال تأطيرهن من طرف المسؤولين الهرميين (الكاتب العام ، المدير العام ، المدير) ، ومتابعتهن و مواكبتهن لتجويد مسارهن وتثمين أداهن.	x	
تعزيز روح القيادة لدى المرأة	تنظيم دورات تكوينية تهدف إلى تطوير "المهارات الذاتية" من أجل دعم النساء لاستيعاب مناخ تولي المسؤولية بشكل أفضل.		x
	تنظيم دورات تكوينية تهدف لمواكبة المرحلة الانتقالية وإدارة التغيير نحو ممارسة مسؤوليات إدارية جديدة.		x
	تشجيع النساء على الاندماج في الشبكات الإدارية المشتركة بين النساء أمر مفيد لمناقشة الممارسات والتأملات التي تعزز تنمية مهن المرأة ، وخاصة في المجالات التقنية.	x	
إعادة تشكيل الثقافات والسلوكيات النمطية	- توسيع دائرة النقاش الجماعي والمؤسسي حول مكانة المرأة في الوظيفة العمومية وخاصة في مناصب المسؤولية؛		x

المحور	التدابير	المدى القصير	المدى المتوسط
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك وسائل الإعلام في التوعية والتصدي للخلفيات والسلوكيات النمطية المثقلة بأشكال التمييز داخل الإدارة:</li> <li>- إشراك المجتمع المدني في تفعيل المقتضيات الدستورية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين ؛</li> <li>- تسليط الضوء على "قصص النجاح" الخاصة بقضايا القيادات النسائية في الإدارة و العمل على نشرها للاستفادة منها.</li> </ul>		

## الملاحق

تمّ صياغة المسألة في 20 سؤالاً ثابتاً وسؤال مفتوح في أربعة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: لمحة عن المستجيب للاستقصاء	
السؤال 1: نطاق العمر	السؤال 2: الأقدمية في الوظيفة العمومية
<input type="checkbox"/> 20-29 سنةً	<input type="checkbox"/> 01-05 أعوام
<input type="checkbox"/> 30-39 سنةً	<input type="checkbox"/> 05-10 أعوام
<input type="checkbox"/> 40-50 سنةً	<input type="checkbox"/> 10-20 سنةً
<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنةً	<input type="checkbox"/> أكثر من 30 سنةً
السؤال 3: الفئة الفنية	السؤال 4: مجموعة السلم
<input type="checkbox"/> المسؤول	<input type="checkbox"/> أقل من 10 أو مماثلة
<input type="checkbox"/> المهندسون والمهندسون المعماريون	<input type="checkbox"/> 10 أو مماثلة
<input type="checkbox"/> المفتشية العامة المالية أو المفتشية العامة للجماعات الترابية	<input type="checkbox"/> 11 أو مماثلة
<input type="checkbox"/> القضاة والمستشارون القانونيون	<input type="checkbox"/> خارج النطاق أو مماثلة
<input type="checkbox"/> الأطباء والبيطريون	
<input type="checkbox"/> آخريين	
السؤال 5: الوضع العائلي	
<input type="checkbox"/> عازبة	
<input type="checkbox"/> متزوجة مع أطفال معالين	
<input type="checkbox"/> متزوجة من غير أطفال معالين	
<input type="checkbox"/> مطلقة	
<input type="checkbox"/> أرملة	
القسم 2: شروط الحصول على منصب المسؤولية	
السؤال 6: طريقة الولوج إلى منصب المسؤولية	السؤال 7: فترة الانتظار للوصول إلى منصب المسؤولية
<input type="checkbox"/> تعيين بناء على اقتراح التسلسل الهرمي	<input type="checkbox"/> 01-05 أعوام
<input type="checkbox"/> تلبية دعوة ترشيح	<input type="checkbox"/> 05-10 أعوام
	<input type="checkbox"/> 10-20 سنةً
	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنةً
السؤال 8: نظام الحصص والتميز الإيجابي لصالح المرأة للوصول إلى مناصب المسؤولية	السؤال 9: النسبة المئوية للنساء اللاتي يتقدمن لمنصب المسؤولية
<input type="checkbox"/> مع	<input type="checkbox"/> أقل من 25 بالمائة
<input type="checkbox"/> ضد	<input type="checkbox"/> بين 20 بالمائة إلى 50 بالمائة
<input type="checkbox"/> غير مبالٍ	<input type="checkbox"/> بين 50 بالمائة إلى 75 بالمائة

□ بين 75 بالمائة إلى 100 بالمائة	
السؤال 10: كان المنصب مشغولاً من قبل من: <input type="checkbox"/> رجل <input type="checkbox"/> امرأة <input type="checkbox"/> تم إنشاؤه حديثاً	
القسم الثالث: شروط ممارسة المسؤولية	
السؤال 11: الأقدمية في منصب المسؤولية <input type="checkbox"/> 05-01 أعوام <input type="checkbox"/> 10-05 أعوام <input type="checkbox"/> 20-10 سنةً <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنةً	السؤال 12: أقدمية في مناصب المسؤولية <input type="checkbox"/> 05-01 أعوام <input type="checkbox"/> 10-05 أعوام <input type="checkbox"/> 20-10 سنةً <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنةً
السؤال 13: العلاقات مع المتعاونين <input type="checkbox"/> ممتازة <input type="checkbox"/> توافقية <input type="checkbox"/> خلافية	السؤال 14: العلاقات مع التسلسل الهرمي <input type="checkbox"/> ممتازة <input type="checkbox"/> توافقية <input type="checkbox"/> خلافية
السؤال 15: العلاقات مع النظراء <input type="checkbox"/> ممتازة <input type="checkbox"/> توافقية <input type="checkbox"/> خلافية	السؤال 16: التوازن بين الالتزامات المهنية والالتزامات العائلية <input type="checkbox"/> مرضية للغاية <input type="checkbox"/> مرضية <input type="checkbox"/> أقل رضاً <input type="checkbox"/> غير مرضية
السؤال 17: دوافع المنصب فيما يتعلق بتقل المسؤولية <input type="checkbox"/> مرضية للغاية <input type="checkbox"/> مرضية <input type="checkbox"/> أقل رضاً <input type="checkbox"/> غير مرضية	السؤال 18: الظروف المناسبة للعمل <input type="checkbox"/> مرضية للغاية <input type="checkbox"/> مرضية <input type="checkbox"/> أقل رضاً <input type="checkbox"/> غير مرضية
القسم 4: الاقتراحات	
هل لديك أي اقتراحات لتحسين مكانة المرأة الموظفة بمناصب المسؤولية؟	

أسئلة نموذجية / فئة المحاور المستهدف في المقابلات شبه الموجهة

أسئلة إلى مراكز اتخاذ القرارات بشأن الترقّيات	أسئلة للنساء اللاتي تقدمن بطلب للحصول على منصب المسؤولية، ولكن من دون نتيجة إيجابية	أسئلة للنساء اللاتي تشغلن بالفعل منصب مسؤولية
هل هناك توعية كافية بشأن التوازن الجنساني على مستوى الإدارة؟	كيف تقدرين نظام الترقية الداخلي للوصول إلى منصب مسؤولية؟	هل تعتقدين أنك أمضيت وقتاً طويلاً للوصول إلى منصب مسؤولية؟
هل تتبينين تواصلاً مراعيًا لمسألة الجنسانية؟	هل تعتبرين أن هناك تحيّز يتمتع الرجال بها مقارنة بالنساء؟	هل يشكل شغل منصب المسؤولية هذا دافعاً للتقدم أم لا؟
هل تستخدمين مؤشرات لقياس درجة التأنيث في مناصب المسؤولية على مستوى إدارتك؟	هل تعتبرين أن التكوين الأولي قد أتى بفوائد بما فيه الكفاية وأن الفرص التي تسمح لك بالازدهار المهني كافية؟	هل يمكن لمنصب المسؤولية الذي تشغلينه أن يطور مهاراتك؟
كيف تقدرين بشكل سنة أداء النساء اللاتي تشغلن مناصب المسؤولية؟	كيف تقدرين الاتصال المهني مع التسلسل الهرمي الخاص بك؟	هل يسهّل معاونوك (من الرجال) عليك أدوارك في الإشراف؟
هل تطورين نظم توظيف وترقية شفافة وغير جنسانية؟	كيف تقيمين عملية تعزيز القدرات لتحضير النساء إلى مناصب المسؤولية؟	هل تطورين أساليب توفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية وممارسات عمل جديدة؟
أسئلة أخرى...	هل تعانين من صعوبات في الاتصال مع محيطك المهني وبشكل خاص مع المشرف عليك مباشرة؟	هل يسهّل التسلسل الهرمي بشكل كافٍ ممارستك لمسؤولياتك؟
	أسئلة أخرى...	أسئلة أخرى...

## لائحة المراجع

### المقالات

- MELLAKH Kamal, Les femmes cadres diplômées dans la fonction publique au Maroc, in Cahiers du CREAD n°74, 2005, pages 91-102.
- CHRAÏBI sabah, les femmes dans la hiérarchie administrative, 2003, pp. 17 à 22.
- BELGHITI-Mahut, s., land Rieux-Karto Chian, s., (2008) « Le plafond de verre, encore et toujours », in A. Cornet, J. Laufer et S. Belghiti-Mahut (dir.) GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Éditions Vuibert-Agrh.

### التقارير والدراسات

- Banque Mondiale, Mémorandum économique : le Maroc à l'horizon 2040 - Investir dans le capital immatériel pour accélérer l'émergence économique
- GENDER BALANCE POWER MAP, L'accès des femmes aux postes à responsabilité en Belgique, Novembre 2015
- GTZ, conciliation travail- vie de famille pour les femmes et les hommes fonctionnaires au Maroc, GTZ, juin 2011
- Ministère de l'Économie et des Finances, Rapport sur les Ressources Humaines, PLF 2018
- Ministère de la fonction publique, Guide du Réseau Comité de Concertation Interministérielle de l'égalité entre les femmes dans la fonction publique
- OCDE (2016), Recommandations de 2015 du Conseil de l'OCDE sur l'égalité hommes-femmes dans la vie publique, Ed. OCDE, Paris
- OIT, Rapport annuel sur le travail dans le monde, 2016
- ONUFEMME, La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc. Fonctionnaires aux postes de responsabilité, 2012
- ONUFEMME, le progrès des femmes dans le monde 2015-2016, 2016

- ONUFEMME, présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie, 2017
- PNUD, Égalité dans la fonction publique, 2014
- PNUD, Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans l'administration publique, 2011
- UDESS, Guide pratique sur l'égalité professionnelle femmes/hommes dans l'ESS, 2014
- Union, Européenne, les femmes aux postes de direction, Eurobaromètre spécial 376, 2012

#### المواقع الإلكترونية

- Portail Observatoire du genre dans la fonction publique : Base de données statistiques
- Portail du Ministère chargé de la fonction publique : Base de données statistiques