



UN  
DP

شعوب متمكنة.  
أمم صاعدة.



برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة

دراسة الحالة الإفرادية للمغرب







# المحتويات

2	حقائق رئيسية.....
3	موجز تنفيذي.....
5	الشكر والتقدير .....
6	الم
6	الغرض .....
7	مشاركة المرأة في الإدارة العامة .....
7	الصورة الحالية لمشاركة المرأة.....
10	مشاركة المرأة في المجالات العامة الأخرى .....
10	المعالم البارزة في مشاركة المرأة في الإدارة العامة .....
13	سياق المساواة بين الجنسين .....
12	السياق.....
12	سياق الإدارة العامة.....
12	السياق الاجتماعي الاقتصادي .....
19	أنظمة الإدارة العامة وسياساتها .....
18	استعراض السياسات والتنفيذ .....
18	الداستير الوطنية .....
20	تشريعات وسياسات المساواة بين الجنسين.....
23	سياسات التمكين، التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة .....
30	الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية .....
35	المبادرات المحددة .....
35	المبادرات الوطنية .....
39	الوكالات الدولية.....
40	التوصيات .....
44	استنتاجات .....
45	المرفق رقم 1- مفاهيم رئيسية.....
46	المرفق رقم 2- أسئلة البحث وإطاره .....
49	المرفق رقم 3- ثبت المراجع .....
52	المرفق رقم 4- مشاركة المرأة ف .....
54	المرفق رقم 5- مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار حسب الإدارات الوزارية.....
56	المرفق رقم 6- مشاركة المرأة في المجالات العامة الأخرى .....
58	المرفق رقم 7- تجربة هيئات عامة مختارة في إطار برنامج صندوق دعم المساواة بين الجنسين.....



## حقائق رئيسية

الرتبة 130 من أصل 187 بلدا في عام 2011 <sup>1</sup>	دليل التنمية البشرية
الرتبة 104 من أصل 146 بلدا في عام 2011 <sup>2</sup>	دليل عدم المساواة بين الجنسين
الرتبة 80 من أصل 183 بلدا في عام 2011 <sup>3</sup>	تصنيف المنظمة الدولية للشفافية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34,31 في المائة من وظائف الوظيفة العمومية تشغلها نساء<sup>4</sup></li> <li>• 15,15 في المائة من مناصب صنع القرار في الوظيفة العمومية<sup>5</sup></li> </ul>	النسبة المئوية للنساء في الإدارة العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخذت عدة تدابير في مجال السياسة العامة</li> <li>• لا توجد أي حصص أو أهداف</li> </ul>	تدابير العمل الإيجابي
مبادرات البرمجة الشاملة والدروس المستفادة	المطلوب معرفته

1 تقرير التنمية البشرية (2011)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Table1.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Table1.pdf)  
 2 تقرير التنمية البشرية (2011)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
[http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2011\\_EN\\_Table4.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Table4.pdf)  
 3 مؤشر مدركات الفساد (2011)، منظمة الشفافية الدولية  
<http://www.transparency.org/cpi2011/results>  
 4 وزارة تحديث القطاعات العامة (2009)  
 5 المرجع نفسه.

## موجز تنفيذي

ظهر على مدى العقدين الماضيين (2010-1993) عدد متزايد من المبادرات على الصعيد الدولي لتعزيز المساواة بين الجنسين داخل المؤسسات. وفي المغرب، شملت هذه المبادرات إجراء إصلاحات تشريعية، وإنشاء أطر للسياسة العامة واتخاذ تدابير لزيادة تمثيل المرأة، لاسيما في مناصب صنع القرار. ومن هذه المبادرات:

- الإعلان عن إطار للميزانية مراعاة للاعتبارات الجنسانية، وهو إطار ما فتى يُصدر، منذ عام 2002، تقريرا سنويا عن الميزانيات المراعية للاعتبارات الجنسانية (وقد غطى تقرير عام 2011 ما مجموعه 25 قطاعا حكوميا)
- مراجعة مدونة الشغل في عام 2003 التي عملت بمبدأ عدم التمييز في الاستفادة من فرص الحصول على عمل، وحظرت التحرش الجنسي في أماكن العمل، ومددت مدة إجازة الأمومة من 12 إلى 14 أسبوعا.
- وصول المرأة إلى البرلمان في عامي 2002 و 2007 (35 نائبة من أصل 325 نائبا برلمانيا)
- تعيين سبع وزيرات من أصل 36 وزيرا في عام 2007
- إنشاء اللجنة الاستشارية للمساواة وتكافؤ الفرص في كل بلدية في عام 2009
- سن المدونة الجديدة للأسرة في عام 2004، وهي مدونة تركز مبدأ المساواة وتنص على تقاسم المسؤولية الزوجية
- اعتماد الميثاق الوطني لتحسين صورة المرأة في الإعلام (2005)
- اعتماد الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين في السياسات والبرامج الإنمائية، في عام 2006، وهي استراتيجية مشفوعة بمنشور دوري لرئيس الوزراء (2007) يدعو فيه شتى المؤسسات إلى تعميم مراعاة المنظور الجنساني في كل السياسات والبرامج الإنمائية القطاعية والإقليمية
- إصلاح قانون الجنسية (2007)، الذي يسمح للطفل المولود لأب أجنبي وأم مغربية أن يحصل على جنسيتها
- اعتماد الخطة الحكومية للمساواة 2001-2015، التي تضمنت تسعة مجالات أولوية لضمان فرص وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار في الإدارة العامة
- رفع التحفظات (2008) على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة والتصديق عليها في عام 1993.
- اعتماد دستور جديد، في تموز/يوليه 2011، يكرس مبدأ المساواة وعدم التمييز لصالح المرأة.

وتعد هذه التدابير تقدما واضحا فيما يتعلق بالنهوض بحقوق المرأة في المغرب وتندرج في نطاق عملية أوسع ترمي إلى بناء دولة تستند إلى سيادة القانون واحترام حقوق الأفراد والحريات الشخصية. غير أنه لا يزال من المتعين مراجعة النظام الأساسي للوظيفة العمومية، الذي سن في عام 1958 قبل سن أول دستور مغربي في عام 1962، حتى يتواءم مع الدستور الجديد (2011)<sup>6</sup>. والأهم من ذلك، أن مرسوم 30 كانون الأول/ديسمبر 1975 الذي ينظم سبل الوصول إلى المناصب العليا في الوزارات والذي تمت مراجعته في عام 2011 ليسمح بوصول المرأة على قدم المساواة إلى وظائف صنع القرار

6 القانون الأساسي للوظيفة العمومية (1958) (ظهير رقم 1-58-008 المؤرخ 4 شعبان 1377 بمثابة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)  
7 دستور المملكة المغربية (1962)، ودستور المملكة المغربية (2011).



والمناصب الإدارية العليا، يستوفي في الوقت الراهن شروط المناصفة والمساواة المنصوص عليها في الدستور.

ومع ذلك، فإن عدد النساء اللواتي يتقلدن مناصب عليا في الإدارة العامة لا يزال متدنيا للغاية - إذ يكاد لا يتعدى 15 في المائة في عام 2009<sup>8</sup>، ولا تزال المرأة تواجه في المهن الحرة عقبات تعزى إلى الأدوار الاجتماعية المستندة إلى التقسيم الجنساني للعمل كما تعرقل العقليات التقليدية تقدم المرأة. والنساء أنفسهن لسن بمنأى عن هذه العقليات المقولبة.

وتعد مبادرات التدريب والتوعية التي تقوم بها بعض الإدارات الحكومية وتنسيقها وزارة تحديث القطاعات العامة بغية تعزيز المساواة المهنية بين الرجل والمرأة خطوات مهمة في الاتجاه الصحيح وتشكل ممارسة جيدة لا تخلو من دروس قيمة يمكن أن تستفيد منها بلدان أخرى. غير أنه ينبغي أن تندرج هذه الجهود في إطار مشروع مجتمعي أوسع وأن تعزز بتدابير لدعم التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، والاعتراف بمواهب المرأة ودعم تطوير مهاراتها ومسؤولياتها. وينبغي استكمال المساواة وعدم التمييز للذين أصبحا مبدئين دستوريين منذ 2011 بسياسات أكثر فعالية من قبيل وضع مؤشرات قابلة للقياس وتخصيص حصص وفرض عقوبات، على غرار ما عليه الأمر في بعض البلدان.

ومن التحديات الرئيسية التي يواجهها المغرب مواصلة جهود إقرار المساواة بين الجنسين باعتبارها قيمة أساسية في الإدارة العامة وثقافتها المؤسسية؛ وذلك بالقيام مثلا بالتصدي للقوالب النمطية الجنسانية. كما يلزم تحسين الإجراءات كتلك المتعلقة بالتوظيف والترقية.

8 وزارة تحديث القطاعات العامة (2009)





## الشكر والتقدير

يود برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (البرنامج الإنمائي) أن يشكر كافة الزملاء والشركاء الوطنيين والدوليين، والمجيبين الرئيسيين على الاستبيانات ومن جرت مقابلتهم، ويخص بالذكر نجاة زروق ونعيمة الصنهاجي ومليكة نجيب اللواتي ساهمن بمعرفتهن ووقتتهن من أجل إنجاز هذه الوثيقة.

تجدر الإشارة أن محررة الرئيسية لهذه الوثيقة هي الأستاذة مليكة بنراضي.

وقدم التوجيه المنهجي والإسهام الفني والتقني كل من سوكي بيفرز (البرنامج الإنمائي)، وباتريك كولير (البرنامج الإنمائي)، ونويلا ريتشارد (البرنامج الإنمائي) وسوما شاكرابارتي فيزاردى (مبادرة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، البرنامج الإنمائي).

كما قدمت سارة ليسنبي وإيميلي سيو دعماً مفيداً في الأبحاث وأبدتا تعليقات.

ونتقدم بالشكر الخالص إلى المركز الإقليمي للبرنامج الإنمائي والمكتب القطري للبرنامج الإنمائي في المغرب، بمن في ذلك برونو بويزا، وعلياء الدالي وجيهان رودياس، لما قدموه من دعم قيم لدراسة هذه الحالة الفردية، سواء من الناحية العملية أو من الناحية التقنية.

كما نود أن نشكر المستعرضات القرينات لهذا التقرير لما أبدينه من تعليقات مفيدة وهن: الدكتورة هالة الأحمدى (المركز الإقليمي للبرنامج الإنمائي)، ومرياليني بورن (هيئة الأمم المتحدة للمرأة) ومليكة نجيب (وزارة تحديث القطاعات العامة).

وقد كتبت دراسة الحالة الفردية هذه في إطار أول مرحلة من مبادرة عالمية بشأن المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، شاملة لعدة ممارسات ومواضيع، شرع فيها البرنامج الإنمائي في عام 2011، تحت قيادة ويني بياناما وجيرالدين فريزير-موليكيتي.



## المنهجية

### الفرض

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة التي يقوم بها البرنامج الإنمائي هو تحديد وضع المرأة المغربية في الإدارة العامة، بما في ذلك وظائف صنع القرار. كما تتناول الدراسة العوامل الداعمة لتمثيل المرأة أو المؤثرة فيه. وحالة المغرب هي دراسة من بين ثلاث دراسات للحالة الإفرادية في منطقة الدول العربية بالبرنامج الإنمائي.

ولقد اختير المغرب لوجود جهود متضافرة ومتواصلة لمعالجة مسألة تمثيل المرأة غير المتكافئ في الإدارة العامة ولعل تعميم الاستفادة من هذه التجربة يعود بالنفع على بلدان أخرى. كما أن توقيت دراسة هذه الحالة الإفرادية لا يخلو من أهمية إذ يأتي عقب سن الدستور المغربي المعدل، الذي اعتمد باستفتاء في 1 تموز/يوليه 2011.

والأمل معقود على أن تسهم المشاورات التي أجريت من أجل هذه الدراسة وأن يسهم التقرير نفسه في توعية صنّاع القرار والمجتمع المدني بأهمية المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.

وتستند هذه الدراسة إلى مسائل بحوث رئيسية مشتركة بين كل دراسات الحالات الإفرادية ومتمحورة حول الأسئلة التالية (انظر أيضا المرفقين 1 و 2):

- ما هو مستوى مشاركة المرأة والرجل في الإدارة العامة في شتى المراتب وماهي الأنماط والاتجاهات الناشئة؟
- ما هو الإطار السياسي والتشريعي وما هي السياسات التي تدعم المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، وما هي الثغرات و/أو العقبات؟
- ما هي الخبرة المكتسبة في تنفيذ السياسة العامة وهل ثمة أي تحديات أو ممارسات جيدة؟ وما هي الأمور التي تبدو ناجحة ولماذا هي ناجحة/ وما هي الأمور التي تبدو غير ناجحة ولماذا هي غير ناجحة؟
- ما هي الأولويات والتدابير الموصى بها لإقرار المساواة المهنية بين الرجل والمرأة في القطاع الحكومي؟





## مشاركة المرأة في الإدارة العامة

يورد هذا الجزء لمحة عن مشاركة المرأة في الإدارة العامة ويقدم بعض الاتجاهات والأنماط.

### الصورة الحالية لمشاركة المرأة

#### المشاركة الهرمية

تُمثّل المرأة تمثيلاً معقولاً في الإدارة العامة بصفة عامة، لكن حضورها أضعف نسبياً من حضور الرجل عند الانتقال إلى المراتب العليا. ويبين الجدول الوارد أدناه أنه رغم أن نسبة مشاركة المرأة هي 30 في المائة أو أكثر في الفئة الفنية ومراتب الإدارة الوسطى، فإنها في مراتب الإدارة العليا تكاد لا تتعدى 23 في المائة إلا بقليل. وهذا ما يقل عن معدل الـ 30 في المائة، وهو الحد الأدنى الخاص بمشاركة المرأة في مراتب صنع القرار والذي أوصت به اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

#### الجدول رقم 1: توزيع الموظفين حسب

نسبة الرجال	نسبة النساء	المجموع	الرجال	النساء	
76.80%	23.20%	94,006	72,192	21,814	فئة الإدارة العليا
58.67%	41.33%	123,512	72,461	51,051	الموظفون الإداريون من المرتبة الوسطى
65.03%	34.97%	268,821	174,806	94,015	الموظفون الفنيون
65.69%	34.31%	486,616	319,677	166,939	المجموع

المصدر: وزارة تحديث القطاعات العامة (2009).



كما يبين الجدول الوارد أدناه كيف أن نسبة تمثيل المرأة تنخفض بقدر أكبر في مناصب محددة من مناصب صنع القرار، إذ لا يكاد يتعدى متوسط نسبة مشاركة المرأة في كل المناصب 15 في المائة في الجدول الوارد أدناه.

الجدول رقم 2: توزيع مناصب صنع القرار حسب نوع الجنس

النسبة المئوية	المجموع	الرجال	النساء	
<b>الإدارة المركزية</b>				
7.41%	27	25	2	كاتب عام
0.00%	3	3	0	مدير عام
9.52%	21	19	2	مفتش عام
14.60%	274	234	40	مدير
10.59%	1,672	1,495	177	رئيس قسم
17.79%	4,222	3,471	751	رئيس مصلحة
<b>الإدارة الجهوية</b>				
1.68%	119	117	2	مدير جهوي وإقليمي
9.47%	95	86	9	مندوب
12.00%	75	66	9	سفير
5.77%	52	49	3	قنصل وقنصل عام
15.15%	6,559	5,565	994	المجموع

المصدر: وزارة تحديث القطاعات العامة (2009).

لقد تحسنت حصة المرأة من مناصب صنع القرار في المراتب العليا من الوظيفة العامة لكنها تظل متدنية.



# مشاركة المرأة في الإدارة العامة

## وصول المرأة إلى المراتب العليا حسب الوكالة والقطاع

تتباين نسبة النساء في مناصب صنع القرار في المستويات العليا من الإدارة المركزية بتباين الوكالات الحكومية. فالمعدلات متدنية عموماً؛ إذ أنه في عام 2010 تقلدت النساء 18 مديرية من أصل 189 مديرية.<sup>9</sup> والنساء أكثر عدداً في الوزارات التي ترتبط مهامها بمجالات تعد تقليدياً مهاماً نسائية، من قبيل التعليم والصحة. غير أنه حتى في هذه الوزارات، تظل مشاركة المرأة ضعيفة في أعلى مستويات تلك الوزارات. وعلاوة على ذلك، فإن الوصول إلى مناصب صنع القرار يظل محدوداً في بعض الوزارات، حسبما يتبين من الجدول التالي.

### الجدول رقم 3: مشاركة المرأة في وزارات معينة

الوزارة	النسبة المئوية للإناث	النسبة المئوية للإناث في مناصب المسؤولية
الصحة	52.6%	13.5%
التنمية الاجتماعية	51.7%	44.2%
تحديث القطاعات العامة	43%	18%
العلاقات مع البرلمان	43%	20%
الشؤون الاقتصادية والشؤون العامة	42.6%	48.2%
المنوبيات السامية (أعضاء المقاومة)	41%	3.1%
العدل	36.7%	8.9%
المياه والغابات	12.1%	3.3%
الطاقة والمعادن	21.2%	22%

المصدر: إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين: حافز لتحديث الإدارة العامة، 2010، الصفحة 63 (اليوم العالمي للمرأة، آذار/مارس 2010). يلاحظ أن هذه المعلومات تختلف اختلافاً طفيفاً عن الأرقام الواردة في المرفقين 4 و 5 وذلك لاختلاف المصادر.

وقد تكون ثمة مفارقة صارخة بين مشاركة المرأة في القطاع ككل ومشاركتها في مناصب صنع القرار. وعلى سبيل المثال، حققت وزارة الصحة المناصفة في القطاع ككل، لكن المرأة لا تتقلد إلا 13,5 في المائة من مناصب صنع القرار فيها. غير أنه من الأمور المشجعة ارتفاع معدلات مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار بصفة عامة في بعض الوزارات، بما في ذلك وزارة التنمية الاجتماعية ووزارة الشؤون الاقتصادية والعامة.

ويعني تعاضم تمثيل الرجال في مناصب صنع القرار داخل الإدارة العامة أنهم يحتمل أن يكونوا أقدر على التأثير في السياسات العامة. كما أن ثمة آثاراً سلبية تنعكس على التمكين الاقتصادي للمرأة- انظر الجزء المتعلق بالأجور أدناه.

.MEMOMAP, le guide des décideurs, 6ème édition, Agence Maghreb Presse, 2005-2006 9



## توزيع النساء حسب الوزارة والوكالة

يبين الجدول الوارد في المرفق 4 أن العديد من الوزارات قد حققت ما لا يقل عن 30 في المائة في مشاركة المرأة في كافة مستويات الهيكل الهرمي للإدارة - رغم أن بعضها لا تتجاوز فيه هذه النسبة 15 في المائة. وبالتالي، ثمة مجموعة محدودة من النساء اللواتي يمكن اختيار مرشحات منهن لتقلد مناصب صنع القرار مستقبلاً. غير أنه لما كانت نسبة 30 في المائة هي 'الحد الأدنى المطلوب' والموصى بها دولياً لمشاركة المرأة في مراتب صنع القرار، فإنه يبدو من المهم أن تكون ثمة نسبة أكبر من النساء في المراتب الدنيا حتى يتأتى الوصول إلى الحد الأدنى المطلوب من المشاركة في المراتب العليا.

ويمكن القول إن بعض هذه الوكالات يندرج تقليدياً في المجالات التي يهيمن عليها الذكور، بما في ذلك مجالات الدفاع الوطني والأمن وإدارة السجون والنقل.

## التمثيل في المناطق الحضرية والمناطق القروية

يبين الجدول الوارد أدناه التوزيع الشديداً لمشاركة المرأة في الإدارة في الوسط القروي، وهي مشاركة تكاد لا تشهد زيادة منذ عام 2005.

## الجدول رقم 4: اتجاهات مشاركة المرأة في الإدارة المركزية والإدارة المحلي

النسبة المئوية للمرأة في المناصب الحكومية					
السنة	2005	2006	2007	2008	2009
الإدارة المركزية والإدارة المحلية	23.8%	25.3%	25.6%	25.7%	26%
الوسط الحضري	25.7%	26.9%	27.4%	27.5%	27.4%
الوسط القروي	10%	11.5%	8.2%	8.4%	10.6%

المصدر: وزارة تحديث القطاعات العامة (2009).

## مشاركة المرأة في المجالات العامة الأخرى

يقدم المرفق 5 معلومات عن مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار في المجالات العامة الأخرى. وتبدي الصورة تفاوتاً، لكن ثمة تقدماً يجري إحرازه.

## المعالم البارزة في مشاركة المرأة في الإدارة العامة

يقدم هذا الجزء بعض المعالم البارزة في مشاركة المرأة في الإدارة العامة.

### التسعينات

- في 1997، أي بعد ما يزيد على 40 سنة على حصول البلد على الاستقلال، عين الملك الراحل الحسن الثاني لأول مرة أربع نساء كاتبات للدولة في حكومة تضم ثلاثين عضواً. ومنذ ذلك التاريخ، ظلت المرأة حاضرة في كل الحكومات المتعاقبة. ويعد هذا التاريخ منعطفاً في انضمام المرأة إلى الجهاز التنفيذي.



# مشاركة المرأة في الإدارة العامة

- وفي 1998، عينت امرأتان كاتبتين للدولة، إحداهما مكلفة بالتعاون في وزارة الشؤون الخارجية، والأخرى مكلفة بشؤون المعوقين.
- وعلى مستوى المناصب العليا، عينت أول مديرة عامة لسوق الأوراق المالية في عام 1998؛ وكانت أيضا مديرة للمكتب الوطني للسياحة.
- وأدى التعديل الحكومي في أيلول/سبتمبر 2000 إلى تعيين أول وزيرة في تاريخ المغرب. وفي ذلك الحين، كان ديوان رئيس الوزراء هو الديوان الوزاري الوحيد الذي ترأسه امرأة. وعلاوة على ذلك، كان من مهام هذه الوزارة 'شؤون المرأة والطفل والمعوقين'، وهي مهام تنطوي على مسؤوليات تتعلق بالشؤون الاجتماعية.

## من عام 2000 وما بعده

- شهدت بداية العقد الأول من الألفية منعطفًا حيث تزايد في كل القطاعات عدد النساء اللواتي يتقلدن مناصب صنع القرار السياسي. وأكد تعيين ثلاث نساء في الحكومة في تشرين الأول/أكتوبر 2002 هذه الاتجاهات، لكن المهام المنوطة بالوزارات التي عين فيها، أي الأسرة والمغاربة المقيمون بالخارج، ومحو الأمية، والتعليم غير النظامي، كانت مهام تهيمن عليها المرأة. كما مثلت المرأة في الحقل الديني - إذ أصبحت لها عضوية في مجالس العلماء منذ 30 نيسان/أبريل 2004. وفي آذار/مارس 2009، عينت نساء أخريات. ولم تبقى مقفلة أمام المرأة إلا مدرسة البحرية.
- وبعد التعديل الحكومي لعام 2004، لم تبقى في الحكومة إلا امرأتان. لكن بعد انتخابات عام 2007، عينت سبع وزيرات، ولأول مرة لم تقتصر مهامهن على القطاع الاجتماعي.
- ولا تزال ثمة بعض الثغرات - فلا توجد إلا مستشارة واحدة للملك وليس هناك أي والية من بين ولايات الأقاليم. وأول امرأة تتقلد منصب والية هي مديرة الوكالة الحضرية للدار البيضاء. وعينت والية الثانية بوزارة الداخلية، كما عينت والية ثالثة وكلفت بالتدريب في الإدارة العليا. وفي عام 2008، عينت 19 امرأة قائدة (ممثلات السلطة).
- ويجدر بالإشارة أن اللجنة الاستشارية المعنية بمراجعة الدستور والتي أنشئت عقب الأحداث التي هزت المغرب العربي والشرق الأوسط في بداية عام 2011، ضمت خمس نساء و 18 رجلا، يمثلون مختلف الاتجاهات الأيديولوجية لكن العديد منهم يعتبرون من ذوي التوجه التقدمي.
- وهكذا يتبين من لتحليل الكاتب هذا أن ثمة تقدما جوهريا في تمثيل المرأة في مستويات صنع القرار قد حدث خلال العقد الفاصل بين عامي 2001 و 2011، لكنه يبرز أيضا الحدود والتحديات القائمة.



## السياق

### سياق الإدارة العامة

شملت الأولويات الحكومية في خطة العمل المتعلقة بإصلاح الإدارة العامة لعام ٢٠١٠ ما يلي:

- تحقيق اللامركزية في الإدارة العامة وإعادة تنظيمها
- تحسين الموارد البشرية
- تبسيط الإجراءات
- وضع مدونة جديدة لأخلاقيات الإدارة.<sup>10</sup>

وتشمل خطة خماسية حديثة المشاريع الرئيسية التالية:

1. إصلاح الإدارة العامة مع إيلاء عناية خاصة لمدونة أخلاقيات الإدارة، وتحسين توقيت ساعات العمل، وتحسين إدارة الموارد البشرية والاستثمار في التدريب وإعادة التأهيل
2. تعزيز آليات الرصد والمراقبة
3. زيادة دور المرأة في الإدارة العامة عن طريق تحسين فرص الوصول إلى مناصب صنع القرار وفرص الحياة الوظيفية.<sup>11</sup>

ويتوخى المشروعان الأعلان إفادة كل من المرأة والرجل؛ غير أن تحسين توقيت ساعات العمل، بصفة خاصة، ربما سيعمل على معالجة ازدواج عبء المسؤوليات المهنية والأسرية التي تتحملها المرأة عادة. ولعل أهم نقطة وأكثرها إثارة للانتباه هو أن الحكومة لم تفصل بين إصلاح الإدارة العامة وإتاحة فرص وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار، بل اعتبرتهما مسألتين متكاملتين ومتآزرتين.

### السياق الاجتماعي الاقتصادي

ظلت قضية المرأة في المغرب موضوع نقاش كبير، منذ ما يزيد على عقدين من الزمن. فالمساواة بين الجنسين التي كان ينظر إليها من منظور اجتماعي تعتبرها الأطراف المعنية عنصرا أساسيا في الحوكمة الرشيدة وشرطا مسبقا لنجاح الديمقراطية. كما تعتبر عاملا رئيسيا في التنمية المستدامة.

وما فتى المغرب يعتبر المرأة عامل تغيير ويُرسي الأسس لدعم التقدم في وضع المرأة في كافة جوانب الحياة؛ بمراجعة معظم النصوص القانونية الموروثة عن الحقبة الاستعمارية، وإنشاء العديد من المؤسسات؛ واتباع نهج جديدة في معالجة التمييز ضد المرأة، وانتهاج نهج الأطراف المعنية المتعددة. كما اتخذ المغرب مبادرات ملموسة لتكريس المساواة بين الجنسين في المجالين العام والخاص.

ويكمن التحدي الحقيقي في إقرار مساواة جوهرية بين الجنسين تتمتع فيها المرأة والرجل بحقوقهما تمتعا فعليا سواء على المستوى النظري أو على المستوى القانوني. ونظرا لأهمية آثار المساواة بين الجنسين على العملية الديمقراطية واتساع

Governance in the Middle East, North Africa and Western Balkans: Challenges and Priorities in Reforming Public Administrations in the Mediterranean, UNDESA (2010) p. 170  
الرئيسية وتنظيمها.

11 المرجع نفسه.



نطاقها، فإن هذا التحدي مهم بالنسبة لكافة مكونات المجتمع المغربي.

ولاسيما في أوساط صنع القرار بالإدارة العامة. وقد ظل دور الدولة والأحزاب السياسية والمجتمع المدني في إحقاق حقوق المرأة باعتباره مكونا رئيسيا لحقوق الإنسان دورا كبيرا، مما يدل على إرادة سياسية واضحة.

ويمكن القول إن الجمعيات النسائية بصفة أساسية هي التي بادرت إلى أنشطة الدعوة ومبادرات التوعية والتدريب. ومما لا شك فيه أن هذه الجهود قد أثرت على البرنامج السياسي وأدت إلى التركيز على قضايا من قبيل إصلاح قانون الأحوال الشخصية والعنف الجنساني وتمثيل المرأة في المناصب الانتخابية ومناصب صنع القرار في الإدارة العامة. وأفضت مشاركة المرأة على الصعيدين الإقليمي والمحلي إلى إتاحة فرص للتواصل، والمشاركة في ائتلافات وتطوير علاقات موازية.

وأدى تدخل الدولة الناجم عن ضغط المجتمع المدني على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي إلى إبراز قضايا المساواة بين الجنسين، حيث تم اتخاذ العديد من التدابير منذ التسعينات. وعلى سبيل المثال، لم تعد المرأة المتزوجة بحاجة إلى إذن زوجها للحصول على جواز سفر أو للقيام بنشاط تجاري (القانون التجاري، 1913).

غير أن المبادرة السياسية التي اتخذها الملك الراحل الحسن الثاني وعززها جلالة الملك محمد السادس هي التي عجلت بهذه الإصلاحات وأولت الأولوية للمساواة بين الجنسين. كما استفاد تصميم الملك على تحسين وضع المرأة في المغرب من سياق دولي ووطني مؤيد. فعلى الصعيد الدولي، يعد من المعالم البارزة التزام المغرب بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية MDG ولا سيما الهدف 3 من الأهداف الإنمائية للألفية المتعلقة بالمساواة بين الجنسين بحلول عام 2015، وتطبيق اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

وعلى الصعيد الوطني، شرع المغرب في إضفاء الطابع الديمقراطي على مؤسسات رئيسية واستهل عملية المصالحة مع ماضيه عن طريق هيئة الإنصاف والمصالحة. فقد أنشئت اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، وأعيد تنظيم ديوان المظالم في 2011 (وهي هيئة وساطة بين الدولة ومستخدمي المرافق العمومية)، وأنشئت الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري. كما شكل مجلس المنافسة (2008) والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة (2008) بغرض تعزيز الديمقراطية والشفافية.

ولتعزيز التنمية المستدامة والعدالة التي تفيد الشرائح المحرومة من السكان وفي أعقاب صدور مرسوم ملكي، أعلن عن انطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في عام 2005. وتشكل المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة صلب هذه المبادرة التي ترمي إلى مكافحة الفوارق بين المناطق والجهات، والفقر والإقصاء الاجتماعي، كما ترمي إلى تعزيز وضع المرأة من حيث تمتعها بحقوق الإنسان الأساسية من قبيل تمتيعها بفرص الاستفادة من خدمات الصحة والتعليم والمشاركة السياسية.

## سياق المساواة بين الجنسين

وكما سبق ذكره، فإن الدعم القوي الذي أبداه الملك لحقوق المرأة إلى جانب الضغط الذي مارسته الحركة النسائية على مدى العقود الثلاثة الماضية، أدى إلى عدة إصلاحات قانونية وإجراءات داعمة للمساواة في الإدارة العامة وعلى مستوى الأسرة. ويتناول هذا الجزء تطور الاهتمام بالمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.





## المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة: تطور الاهتمام والنهج

إن البحث بشأن هذا الموضوع حديث العهد ومتفرد، مما يفسر الثغرات التي تكتنف فهمه. كما تقل الإحصاءات التي تسمح بإجراء تحليل مفصل بشأنه.

تم تناول مشاكل المرأة في المغرب إلى نهاية السبعينات من منظور اجتماعي ثقافي، بدلا من اعتبار معالجة قضايا المرأة أمرا أساسيا لتنمية البلد. ولم تكن قضية 'المرأة في الحياة العامة' تلقى تجاهلا تاما خلال هذه الفترة، لكن التحول في النهج المتبع في تناول الموضوع لم يبرز إلا في الثمانينات.

ولئن كانت المشاركة السياسية للمرأة شاغلا رئيسيا في الدراسات ومصوب اهتمامها، فإن مسألة المرأة في الإدارة العامة لم تسترع انتباه الباحثين والجهات المانحة إلا مؤخرا.<sup>12</sup> وكانت مشاركة المرأة في عملية صنع القرار في الإدارة العامة يجري تناولها عموما في سياق المشاركة السياسية وإتاحة فرص وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.

ورغم أن قطاع الوظيفة العمومية هو المشغل الرئيسي للمرأة، فإنه لم يستقطب اهتمام الاختصاصيين الذي ركزوا بدلا من ذلك على النشاط الاقتصادي للمرأة في قطاعات أخرى، ولا سيما في القطاع الخاص. بل إن المنظرين القانونيين هم الذين بادروا إلى إجراء أبحاث بشأن دور المرأة في الوظيفة العمومية، في معرض تفسيرهم للنظام الأساسي للوظيفة العمومية وتحديد أوجه التفاوت القانونية والواقعية التي تواجهها المرأة في مسارها المهني في دوايب الحكومة.

وفي السبعينات، قدم الكتاب عدة شروح لتفسير تجمع النساء في المراتب الإدارية الدنيا من الهيكل الهرمي الإداري وصعوبة وصولهن إلى مناصب صنع القرار.<sup>13</sup> وخلال الثمانينات، تناول مولاي في دراسته، لأول مرة، مسألة حضور المرأة في الوظيفة العمومية وغيابها من مناصب المسؤولية.<sup>14</sup> ويعود تاريخ البحث والاهتمام الأكاديميان بدور المرأة في الوظيفة العمومية وفي الجهاز التنفيذي تحديدا إلى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات.<sup>15</sup>

وعلاوة على ذلك، عززت الأعمال التحضيرية لمؤتمر الأمم المتحدة المعني بالمرأة الذي انعقد في بيجين في بداية التسعينات الاهتمام بالموضوع وأدت إلى مواصلة البحث في هذا المجال. وشهدت أوائل التسعينات بداية الجهود الوطنية للشروع في عملية إقرار الديمقراطية. وأصبح الباحثون في العلوم الاجتماعية أكثر اهتماما بالموضوع، رغم أن النهج المتبع كان إلى حد كبير نهجا وصفيا، تتخلله من حين لآخر دراسات عملية محدودة ومتقطعة لمسألة المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة.<sup>16</sup>

وفي 1993، أجرى المركز الأفريقي للتدريب والبحث في ميدان الإدارة الإنمائية أولى المناقشات لهذا الموضوع في عدد من البلدان الأفريقية وما فتى منذئذ

يجري نقاشا لتقييم التقدم المحرز، وتحديد العقبات وحفز صناع القرار على سن سياسات مناصرة للمساواة المهنية بين

Houria Alami M'Chichi: GENRE ET POLITIQUE AU MAROC Les enjeux de l'égalité hommes-femmes entre 12 islamisme et modernisme, éditions L'harmattan, 2006

.Fouzia Imanssar: les femmes dans la fonction publique, Mémoire du cycle supérieur de l'ENA, 1977- 1978, p 132 13

.Abderrazak Moulay Rachid: La condition de la femme au Maroc. Pub. Université Mohammed V, 1985. pp. 506-537 14

Chérifa Alaoui Mdaghri, "Le travail féminin: cas de la Fonction publique au Maroc en 1980", Ecole Nationale 15 d'Administration Publique, Rabat, cycle supérieur, no. 11, promotion 1980-1981

Khatib Rafika, La participation des femmes à la vie politique et publique au Maroc. Mémoire de 3ème cycle, 16 Université Mohammed V., 1992. FEMMES FONCTIONNAIRES AU MAROC Enquêtes et témoignages, Driss Guerraoui

Rafika Khatib and Malika Ghefrane Ed. Toubkal 2002 La femme fonctionnaire dans le secteur agricole : réalité et perspectives. Publication Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Mars 2000 ,Nadia Lagdali

الجنسين.<sup>18</sup> وتسلم هذه الدراسة الأولى المتعلقة بمكانة المرأة ودورها في الإدارات الحكومية الأفريقية بأنه رغم تنامي فرص وصول المرأة إلى شتى مراتب الإدارة، فإن المرأة الأفريقية لا تزال تواجه عرقلة في تطلعاتها المهنية بحكم العديد من العقبات. فكثيراً ما تكون ضحية التحامل الاجتماعي، ويتباطأ مسارها المهني بعبء مزدوج يتمثل في التزاماتها المهنية والأسرية، كما تعاني من التمييز في مكان العمل. غير أن المرأة يمكن أن تكون عاملاً محورياً في التنمية الاقتصادية وتحقيق الديمقراطية في بلدها، إذا أتاحت لها الوسائل للمشاركة على قدم المساواة مع الرجل.

وفي 1993، صدق المغرب على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة CEDAW، ونشرت في الجريدة الرسمية المغربية بعد ذلك بسبع سنوات. وفي إطار النقاش الدائر بشأن مدونة الأحوال الشخصية في المغرب، قامت مؤسسة فريدريك إيبيرت بدراسة من 1993 إلى 2003. وسلط الجزء المتعلق بنوع الجنس والمشاركة السياسية من الدراسة الضوء على وضع المرأة والرجل في المناصب العليا بالقطاع العام وقيم المناصب في عالم الدبلوماسية وصنع القرار في الإدارة العامة.<sup>19</sup>

وفي آذار/مارس 2003، بمناسبة اليوم الدولي للمرأة، خصصت عدة أبحاث واجتماعات لمسألة المساواة المهنية في الوظيفة العمومية.<sup>20</sup> واستفاد النقاش من مساهمة أستاذة وأستاذات وباحثين وباحثات من كلية الحقوق ومن المدرسة الوطنية للإدارة. وبدأ في ذلك الحين تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في الإدارة والأنشطة السياسية، وإن كان ذلك بصورة أولية للغاية.

وكانت المندوبية السامية للتخطيط أول هيكل إداري ينظر في ضرورة توفر المعلومات عن المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، حسبما عبر عنه المركز الأفريقي للتدريب والبحث في ميدان الإدارة الإنمائية في عام 1993. وقامت المندوبية، في عام 2003، بدراسة بدعم من صندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة UNIFEM، والبرنامج الإنمائي واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة بشأن 'المرأة والرجل في المغرب: تحليل الحالة والاتجاهات في الفوارق من منظور جنساني'.<sup>22</sup>

وما فتئت الوكالات الإنمائية النشيطة في مجال المساواة بين الجنسين في المجال العام تدعم الدراسات والبرامج الرامية إلى إضفاء طابع مؤسسي على المساواة بين الجنسين.

وتدعم الوكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA برامج إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين على المدى المتوسط في القطاع العام (2006) في إطار شراكة مع أربع وزارات هي وزارة الاتصال ووزارة تحديث القطاعات العامة ووزارة التربية الوطنية ووزارة التشغيل والتكوين المهني.<sup>23</sup> وترد فيما بعد مناقشة مفصلة لهذا البرنامج في دراسة الحالة الإفرادية هذه

La place et le rôle des femmes dans les administrations africaines. Benradi, M Collection Etudes et documents ; 17 .no 7. CAFRAD (1993) pp. 173-212

18 عقد المركز الأفريقي للتدريب والبحث في ميدان الإدارة الإنمائية، في طنجة مؤتمراً في الفترة من 23 إلى 25 آذار/مارس 2009 حول موضوع "تعزيز قدرات المرأة في الإدارة والحكومة والقيادة".

.Féminin - Masculin : la marche vers l'égalité au Maroc 1993-2003. pp. 91-147, Pub. FFES -Maroc 2004 19

.Sabah Chraïbi: Les femmes dans la hiérarchie administrative, 2003, pp. 17-22 20

Leila Dinia Mouddani: Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative. ENA, Mars 2003 21

Femmes et hommes au Maroc: analyse de la situation et de l'évolution des écarts dans une perspective genre. 22 .Direction des Statistiques, Pub. HCP 2003

Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de 23 l'administration publique, FAES ACIDI, Décembre 2006. Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication, FAES ACIDI Août 2006, Réédition, Mai 2008



وعلى الصعيد الإقليمي، قامت رابطة المرأة الأفريقية للبحث والتنمية بدراسة ميدانية لتصورات ومفاهيم الأفارقة والأفريقيات بشأن المساواة بين الرجل والمرأة في خمسة بلدان أفريقية (المغرب، ونيجيريا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، وتنزانيا، وتونس)، بما يشمل الوسط العام والوسط الخاص.<sup>24</sup> وخلصت الدراسة إلى أن التقدم المحرز في ضمان حضور المرأة في القطاع العام، بما في ذلك في مراتب صنع القرار، تقدم ملموس، في حين توجد أقوى مقاومة في القطاع الخاص. وفي منطقة المغرب العربي، دعم مركز كوثر بحثاً بشأن 'المرأة وصنع القرار' قام به عالم الاجتماع المغربي المختار الهراس.<sup>25</sup> ويبرز البحث التقدم المحرز، لكنه يشير أيضاً إلى العديد من العقبات التي تحول دون وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار.

كما قامت بأنشطة مماثلة وكالات الأمم المتحدة، في إطار شراكة مع الوزارات، والمؤسسات العامة، ولاسيما مع الجمعيات النسائية. وفي إطار شراكة مع الجمعية الديمقراطية لنساء المغرب، أجرت هيئة الأمم المتحدة للمرأة، التي كانت تعرف في السابق بصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، بحثاً بشأن تمثيل الموظفات والموظفين في مناصب الوظيفة العمومية في عام 2009.<sup>26</sup>

وما فتئت الإدارات الحكومية تشارك باطراد في صوغ خطط وتصميم برامج للمساواة المهنية بين الرجل والمرأة وتحسين حضور المرأة في مناصب صنع القرار، على أساس تقييمات تشخيصية تشاركية أجريت بشراكة مع الوكالة الكندية للتنمية الدولية.<sup>27</sup> وفي فترة قريبة، ظلت تلك الإدارات تركز على تقييم برامج المساواة.<sup>28</sup>

وفي عام 2010، قامت وزارة تحديث القطاعات العامة، بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة والوكالة الألمانية للتعاون الدولي، بدراسة لبحث مسألة حساسة هي مسألة التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى المرأة، وقدمت نتائجها مؤخراً في الدار البيضاء.<sup>29</sup> وكان الغرض من الدراسة هو وضع معيار، والقيام بتقييم تشخيصي للوضع الراهن ووضع استراتيجيات واتخاذ تدابير لتسهيل التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة لدى الموظفين.

وبصفة عامة، يبرز البحث في معظمه العقبات التي تواجهها المرأة في حياتها المهنية، لكنه لا يؤكد على الترابطات الاجتماعية في الوظيفة العمومية بين الرجل والمرأة.

ونادراً ما تجرى دراسات استقصائية مراعية للاعتبارات الجنسانية وإذا أجريت فإنها لا تشمل كل جوانب المشكل، ولم تقم أي دراسة ميدانية حتى الآن بمقارنة مواقف الرجل والمرأة ومسلكياتهما في مكان العمل أو تقييم السياسات والتدابير في هذا الجانب. وقلما أجري بحث بشأن وضع الموظفين الأزواج، مثلاً، أو بشأن فرص وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية وكذلك تقاسم المسؤولية في البيت.<sup>30</sup>

### المشاركة السياسية للمرأة: توسيع مجال صنع القرار لفائدة المرأة

The Representation of Female and Male Civil Servants in Public Service Positions in 2009. AFARD/AWORD (2007) 24 p. 505

25 المرأة وصنع القرار في المغرب، المختار الهراس (2008)، الصفحة 142.

Representations of women and men and male civil servants in public office positions in the course of 2009, 26 UNIFEM-ADFM

L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine 27 / Sophie Brière, France Paquet et martin Gemme – ACDI -2005

Diagnostic de l'état de l'égalité/équité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et la protec- 28 (Rapport Rabéa Naciri – Amina Lotfi). دراسة قامت بها وزارة التشغيل والتكوين المهني بدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية، كانون الثاني/يناير 2010.

29 (Work-life balance) GTZ، دراسة غير منشورة (2010) GTZ.

30 لا توجد أي إحصاءات لوزارة تحديث القطاعات العامة بشأن هذه المسألة.



عمل الاهتمام الدولي والوطني بشأن توسيع المشاركة السياسية للمرأة على فتح أدوار صنع القرار للمرأة وتغيير صورة المرأة في تلك المناصب. وفي العالم العربي، يحتل المغرب المرتبة الثانية بعد تونس في المشاركة السياسية للمرأة.<sup>31</sup>

ولعل الدور النشط للجمعيات النسائية في المناقشة، والبحوث الوفيرة التي تناولت سياسات الحصص والدعم السياسي للمساواة بين الجنسين كلها أمور ساهمت في تحديث القوانين المتعلقة بانتخابات مجلس النواب. وفي الوقت نفسه، عين عدد من النساء في شتى المناصب العليا: ففي تشرين الأول/أكتوبر 2003، عينت امرأة نائبة ثانية لرئيس مجلس النواب وعينت أمينة من بين ثلاثة أمناء. وقد التحقت المرأة بمجلس النواب، بعد انتخابات عام 2007، وعينت سبع نسوة في مناصب وزارية.

وقد تأثر تطور حقوق المرأة في المغرب بالربيع العربي الذي أثار على الحركة النسائية وعجل بالعديد من الإصلاحات في المجال السياسي، ولاسيما مراجعة الدستور في عام 2011.



## استعراض السياسات والتنفيذ

يستعرض هذا الجزء أولاً السياسات الرئيسية ثم يعرض القضايا البالغة الأهمية التي حددها من تمت مقابلتهم في إطار هذه الدراسة أو حددها المخبون الرئيسيون على الاستبيانات.

### الدساتير الوطنية

تؤكد الدساتير المتعاقبة، منذ الاستقلال، على المساواة في الحقوق السياسية بين الرجل والمرأة.<sup>32</sup> ويرد أدناه استعراض للدستور الحالي للمغرب من حيث دعمه للمساواة بين الجنسين.

دستور المغرب (2011)<sup>33</sup>

يكرس الدستور المساواة بين الرجل والمرأة في ممارستها لكافة حقوقهما. فالنص الدستوري المعتمد باستفتاء 1 تموز/يوليه 2011، يؤكد ثلاثة مجالات في ديباجته:

1. تكافؤ الفرص
2. الالتزام بحقوق الإنسان
3. مكافحة التمييز بسبب الجنس أو العرق أو العقيدة أو الثقافة أو الأصل الاجتماعي أو الإقليمي، أو اللغة أو الإعاقة أو غيرها من الظروف الشخصية.<sup>34</sup>

وتنص المادة 6 من الدستور تحديداً على أن السلطات العمومية تعمل على توفير الظروف التي تمكن من تعميم الطابع الفعلي لحرية المواطنين والمواطنات، والمساواة بينهم، ومن مشاركتهم في الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية. وتعزز المادة 19 مبدأ المساواة صراحة حيث ينص على ما يلي:

'يتمتع الرجل والمرأة، على قدم المساواة، بالحقوق والحريات المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، الواردة في هذا الباب من الدستور، وفي نصوصه الأخرى، وكذا في الاتفاقيات والمواثيق الدولية، كما صادق عليها المغرب، وكل ذلك في نطاق أحكام الدستور وثوابت المملكة وقوانينها. وتسعى الدولة إلى تحقيق مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء. وأنشأت لهذه الغاية هيئة للمناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز.'

وتؤكد المادة 30 مبدأ تكافؤ الفرص بين النساء والرجال في ولوج الوظائف الانتخابية، لكنه لا يؤكد تكافؤ الفرص في الإدارة العامة. وتنص المادة 31 من الدستور الجديد على الاستحقاق كمعيار وحيد لولوج الوظائف العمومية:

'تعمل الدولة والمؤسسات العامة والجماعات الترابية \_ [سلطات الحكومة المحلية]، على تعبئة كل الوسائل المتاحة، لتيسير أسباب استفادة المواطنين والمواطنات، على قدم المساواة، من الحق في [...] ولوج الوظائف العمومية حسب الاستحقاق.'

ويكرس الدستور الجديد، لأول مرة، سمو الاتفاقيات الدولية التي يصدق عليها المغرب على القوانين الوطنية وينص على الالتزام بمواعة القوانين الوطنية مع الصكوك الدولية.

32 دساتير 1962 و 1970 و 1972 و 1992 و 1996.

33 متاح على الموقع الشبكي: <http://www.maroc.ma/NR/rdonlyres/2298ADD6-703C-471E-B924-A5E4F396FEA2/0/Texteint%C3%A9gralduprojetdenouvelleConstitution.pdf>

34 الجريدة الرسمية رقم 5964 (30 تموز/يوليه 2011). انظر: [www.maroc.ma](http://www.maroc.ma)



# استعراض السياسات والتنفيذ

ويعتقد العاملون على تعزيز تمكين المرأة أن الدستور الجديد يشكل خطوة هامة نحو إقرار المواطنة الهادفة للمغربيات والمغاربة، شريطة اتخاذ تدابير لتفعيل هذه الأحكام. ويتعين أن يخضع التشريع المغربي لإصلاح واسع النطاق تماشيا مع الدستور الجديد وتقيدا بروحه.

## أنظمة الإدارة العامة وسياساتها

النظام الأساسي للوظيفة العمومية (1958)<sup>35</sup>

وهذا هو أهم نص تشريعي يحكم الوظيفة العمومية. ولقد فتحت الوظيفة العمومية للرجال والنساء منذ عام 1958. تنص المادة الأولى من النظام الأساسي ينص على أن لكل شخص مغربي الجنسية الحق في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة. ولا يوجد فرق بين الجنسين عند تطبيق هذا القانون الأساسي<sup>36</sup> وبالتالي فإن الممارسات التمييزية التي تحدث، لاسيما فيما يتعلق بالوصول إلى مناصب المسؤولية والسلطة، ليس لها أي سند قانوني.

غير أن مبدأ الحياد في الوصول إلى الوظيفة العمومية ومناصب المسؤولية قد يعرقل وصول المرأة إليها إذا لم تقترن السياسات بتدابير محددة تتناول الفوارق التاريخية.

ويعود هذا النص القانوني إلى الخمسينات ومن المهم مواعة النظام الأساسي مع الالتزامات الدولية، من قبيل تلك المتعلقة باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، وجعله مواكبا لروح التنمية والحدثة. وبالفعل، أجريت عدة إصلاحات، كما يتبين من إلقاء نظرة على الموقع الشبكي لوزارة تحديث القطاعات العامة، ومنها المراسيم والأنظمة التالية:

- رخصة الولادة (التعميم رقم 5/2011)
- إجراءات تنفيذ المرسوم رقم 270-11-2 (2011) بتغيير وتتميم المرسوم رقم 403-04-2 (2005) بتحديد شروط ترقية موظفي الدولة (التعميم رقم 9/2011).<sup>37</sup>

والعديد من هذه النصوص يعنى بضمان معايير موضوعية وآليات للمساواة من شأنها أن تعود بالنفع على الرجل والمرأة معا. بيد أنه من المهم استعراضها بـ'منظار جنساني' لضمان تماشيها مع اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وتقييم ما إذا كان أي حكم من أحكامها يؤثر سلبا عن غير قصد على المرأة بقدر يفوق تأثيره على الرجل بحكم المعايير الثقافية والعلاقات الجنسانية التقليدية. وقد ارتأى المجهيون الرئيسيون على الاستبيان ضرورة مراجعة النظام الأساسي للوظيفة العمومية مراجعة شاملة لمواعته مع دستور تموز/يوليه 2011 وينسحب هذا الأمر أيضا على اختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية (انظر أدناه).

وقد شرعت الحكومة أيضا في برنامج شامل لتحسين المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، وهو برنامج ترد تفاصيله مناقشته في الفروع التالية.

## التدريب المهني أثناء الخدمة

أجمعت المقابلات التي أجريت مع المجهيين الرئيسيين على رأي مفاده أنه في حين أن التدريب مهما للغاية في التطوير الوظيفي، فإنه كثيرا ما ينظم بعد ساعات العمل، في مناطق نائية جغرافيا أو لفترات طويلة - مما يجعل التدريب في غير متناول المرأة. فإذا تضررت المرأة عن غير قصد بسبب مسؤولياتها

<http://www.mmsp.gov.ma/uploads/documents/StatutFPFranc.pdf> 35

<http://report.globalintegrity.org/Morocco/2008/scorecard/54> 36

<http://www.mmsp.gov.ma/ar/documents.aspx?t=3&Page=5> 37



الأسرية، فإن ترقيتها لن تكون مضمونة على غرار ترقية زملائها. كما ربط المليون الرئيسيون في إطار دراسة الحالة الإفرادية هذه مشكل المشاركة المحدودة للمرأة في الإدارة العامة بمسألة التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة.

## تشريعات وسياسات المساواة بين الجنسين

### الأطر الدولية

اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (1979)

صادق المغرب على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في عام 1993؛ وتشترط هذه الاتفاقية الدولية بشكل صريح أن تدعم الدول الأطراف وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار، بما يشمل اتخاذ تدابير مؤقتة مثل الحصص.<sup>38</sup>

منهاج عمل بيجين (1995)

أقر منهاج في عام 1995، وهو إطار دولي آخر مهم ومشفوع بتوصيات واضحة فيما يتعلق بتحسين مشاركة المرأة (لاسيما بالإشارة إلى الهدف الاستراتيجي زاي المتعلق 'بوصول المرأة إلى هياكل السلطة وعمليات صنع القرار'). ويبرز منهاج عمل بيجين ضرورة اتخاذ تدابير لضمان وصول المرأة على قدم المساواة إلى هياكل السلطة وعمليات صنع القرار والمشاركة الكاملة فيها وزيادة قدرة المرأة على المشاركة في صنع القرار والقيادة. واقتُرحت على الحكومات التدابير اللازمة اتخاذها.<sup>39</sup>

### السياسات الوطنية

يُرد أدناه بيان هذه السياسات التي تشكلت بحكم الالتزامات الدولية للمغرب. وبالإضافة إلى ذلك، ثمة إرادة قوية على أعلى مستوى لإحداث تغيير، تتجلى في الدعم الصريح من السلطات الملكية وبياناتها العلنية.

فقد صرح الملك في 29 آب/أغسطس 1999 بما يلي:

“وكيف يتصور بلوغ رقى المجتمع وازدهاره والنساء اللاتي يشكلن زهاء نصفه تهدر مصالحن في غير مراعاة لما منحهن الدين الحنيف من حقوق هن بها شقائق الرجال تتناسب ورسالتهن السامية في إنصاف لهن مما قد يتعرضن له من حيف أو عنف مع أنهن بلغن مستوى نافسن به الذكور سواء في ميدان العلم أو العمل.”<sup>40</sup>

38 [http://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg\\_no=IV-8&chapter=4&lang=en](http://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=IV-8&chapter=4&lang=en). انظر المادتين 4 و 7.

39 انظر: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/decision.htm>

40 مقتطفات من خطاب ورسائل صاحب الجلالة الملك محمد السادس بشأن موضوع وضع المرأة في المجتمع. من إصدار المديرية العامة للجماعات المحلية، 2011.





# استعراض السياسات والتنفيذ

وأعاد الملك تأكيد هذا الشاغل في عام 2003:

“ومع تهانئنا للمنتخبين الجدد واعتزازنا بارتفاع نسبة الشباب الأكثر تأهيلا فان التمثيل الضعيف للنساء في الجماعات المحلية يجعلنا نتساءل.. إلى متى سنستمر في اللجوء إلى التمييز الإيجابي القانوني لضمان مشاركة واسعة للمرأة في المؤسسات؟ لا ريب أن الأمر يتطلب نهضة شاملة وتحولا عميقا في العقليات البالية والوعي الجماعي وفتح المجال أمام المرأة بما يناسب انخراطها في كل مجالات الحياة الوطنية لما أبانت عنه من جدارة واستقامة وتفان في خدمة الصالح العام.”<sup>41</sup>

وأكد الملك أيضا في خطاب 19 كانون الأول/ديسمبر 2008 الالتزام بمبدأ المساواة وإشراك المرأة في إدارة الشؤون العامة حيث قال:

“وفي ذلك، تأكيد متجدد لتشبيثنا بالمرجعية الكونية لحقوق الإنسان، المنسجمة مع هويتنا الدينية والحضارية. كما أننا ما فتئنا نعمل على التمكين المؤسساتي والديمقراطي للمرأة المغربية، عبر تشجيع مشاركتها في الحياة الوطنية، ومختلف الوظائف العمومية، بدون تمييز. وكذا التمتع بنسبة متنامية من التمثيلية المنصفة داخل الحكومة والبرلمان، والجماعات المحلية، وكافة مراكز القرار.”<sup>42</sup>

وظل تحسين فرص وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية مصب اهتمام العديد من منشورات رئيس الوزراء (4 و 25 كانون الثاني/يناير و 26 أيلول/سبتمبر 2001) التي ترمي إلى حفز الجهود لقياس تأثير المرأة في مناصب المسؤولية في شتى الوزارات؛ وتقييم الدور الذي تقوم به المرأة في المراتب العليا من الوظيفة العمومية؛ وضبط الفوارق بين الرجل والمرأة؛ واتخاذ تدابير لمعالجة هذه الفوارق.

## الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين (2006)

صممت الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين لحشد ودعم شتى الأطراف ذات المصلحة لاتخاذ التدابير اللازمة لإقرار المساواة بين الجنسين في كافة المجالات. ففي الاستراتيجية الوطنية التي تقدم رؤية شاملة للحد من الفوارق بين الجنسين في شتى المجالات، أوليت الأولوية لاحتياجات الرجل والمرأة وتطلعاتهما ومصالحهما المحددة في السياسات والبرامج الإنمائية الوطنية.

41 المرجع نفسه.

42 المرجع نفسه.



والهدف الرئيسي هو الحد من الفوارق بين الرجل والمرأة فيما يتعلق بالتمتع بالحقوق الأساسية، وإفساح المجال لاغتنام الفرص والموارد والمشاركة في المجال العام، بما في ذلك المناصب العليا. وللإستراتيجية الوطنية هدفان إستراتيجيان وخمسة مستويات فرعية ترسم الإطار العام لوضع ودعم خطط العمل لتحقيق المساواة بين الجنسين في المجالات التالية:

- الحقوق المدنية
- التمثيل والمشاركة في صنع القرار
- الحقوق الاجتماعية والاقتصادية
- المسلكيات الاجتماعية والفردية
- التوطيد المؤسسي والسياسي.

وترمي الإستراتيجية الوطنية إلى تلبية الاحتياجات الأساسية والعملية للمرأة لتحسين وضعها والتصدي لشتى أنواع الفوارق والتمييز التي تواجهها في الوسط العام، مقارنة بالرجل. واستكملت بنهج شامل يراعي العلاقات بين الجنسين في كل مجالات العمل: القانونية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفي كل المراحل (التصميم، والتنفيذ والمتابعة والتقييم) وكل المستويات (الكلية والوسيطية والجزئية). ويتوخى هذا النهج منع التمييز وزرع ثقافة المساواة في المؤسسات الرئيسية.

وفي عام 2007، بمناسبة اليوم الدولي للمرأة، أكد منشور لرئيس الوزراء أهمية الإستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين ودعا الوزارات والولاية وعمال الأقاليم إلى مراعاة الاعتبارات الجنسانية في كل السياسات والبرامج الإنمائية القطاعية والإقليمية. ويجدر بالإشارة أن لهذه المسألة، في المغرب، بعدا داخليا (مساواة المرأة في التمثيل مع الرجل) كما أن لها بعدا يتعلق بتقديم خدمات المرافق العامة.

## الخطة الحكومية للمساواة (2011-2015)

اعتمد مجلس الحكومة الخطة الحكومية للمساواة (2011-2015) في 17 آذار/مارس 2011 وتتضمن تسعة مجالات أولوية:

1. تعزيز المؤسسات المعنية بالمساواة بين الجنسين
2. إتاحة فرص الاستفادة العادلة والمتساوية للفتيات والفتيان من نظام تعليمي جيد يوفر لهم المؤهلات
3. إتاحة فرص الاستفادة العادلة والمتساوية للفتيات والنساء والفتيان والرجال من الخدمات الصحية
4. إتاحة فرص الاستفادة العادلة والمتساوية للفتيات والنساء والفتيان والرجال من البنيات التحتية الأساسية
5. إتاحة فرص الاستفادة العادلة والمتساوية للمرأة والرجل من الحقوق المدنية ومكافحة التمييز والعنف ضد المرأة
6. إتاحة فرص الوصول العادل والمتساوي إلى المناصب الانتخابية لصنع القرار وإلى الإدارة
7. بذل جهود لمكافحة الفوارق الجنسانية في سوق العمل
8. بذل جهود لتخفيف حدة الفقر وشتى أشكال الضعف التي تعاني منها الفتاة والمرأة
9. بذل جهود للتصدي للقوالب النمطية القائمة على التحيز الجنسي في التعليم والثقافة ووسائط الإعلام.



# استعراض السياسات والتنفيذ

وتتضمن الخطة أيضا 30 هدفا وتقتصر 100 تدابير عملية. وللأولوية السادسة صلة محورية بهذه الدراسة، على النحو المبين أدناه، إذ تتضمن هدفين فرعيين:

- زيادة التمثيل السياسي للمرأة (الهدف 17)
- وزيادة تمثيل المرأة في القطاع العام وشبه العام والقطاع الخاص (الهدف 18).

واقترحت سبعة تدابير في إطار الأولوية السادسة، تتعلق ثلاثة منها بالهدف 18: زيادة عدد النساء في القطاع العام والقطاع شبه العام والقطاع الخاص. ويجدر بالإشارة أن الحكومة قد ذكرت صراحة في الخطة حضور المرأة في المناصب العليا وفي الإدارة العامة أيضا.

## سياسات التمكين، التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة

كما سبق ذكره، أجرت وزارة تحديث القطاعات العامة، في عام 2010، بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة والوكالة الألمانية للتعاون الدولي دراسة للتوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة فيما يتعلق بالمرأة، وقدمت نتائجها مؤخرا في الدار البيضاء.

### الأمومة والأبوة

تنص المادة 46 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على إجازة أمومة مدتها 14 أسبوعا لا يتأثر خلالها أجر المرأة. ولم تذكر إجازة الأبوة، لكن تحق للمستخدمين إجازة تصل إلى 10 أيام لأسباب عائلية (المادة 41). وتنص مدونة الشغل (2003) على إجازة أمومة لنفس المدة - وبعبارة أخرى، فإن الإدارة العامة لا توفر استحقاقات إضافية على غرار ما عليه الأمر في بلدان أخرى. كما تنص مدونة العمل على إجازة أبوة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة أيام (المادة 269) ويحق للحامل إجازة إضافية غير مدفوعة الأجر لمدة سنة واحدة<sup>43</sup>

### مقابلات المجهين الرئيسيين: العوامل المساهمة في قيام 'السقف الزجاجي'

لئن كانت مشاركة المرأة في الإدارة العامة على مستوى موظفي المراتب الدنيا وموظفي المراتب الوسطى مشاركة عالية، فإن الأمر ليس كذلك عندما يتعلق الأمر بالإدارة العليا وفئة المستشارين. وثمة عدة تقاسير لهذا السيناريو الذي ترد تفاصيل مناقشته أدناه. ويقدم الجزء التالي نتائج مقابلات ومشاورات أجريت مع مجبيين رئيسيين، بمن فيهم أعضاء لجنة التشاور المشتركة بين الوزارات CCI الذين تبادلوا الرأي بشأن هذه المسألة. وكان الغرض من المقابلات جمع المعلومات عن المسارات المهنية للمرأة بدءا بالتوظيف وانتهاء بالتقاعد وذلك للقيام بتحليل للتحديات الرئيسية التي تواجه المرأة والمشاكل التي تعانيها طيلة مسارها.

### مسارات مهنية غير متكافئة

إن آفاق الحياة الوظيفية تستوجب الثقة بالنفس والتمكين والشعور بالتحكم في المستقبل الوظيفي للمرء، وهي أمور لا تتساوى فيها المرأة مع الرجل في المغرب وفي بلدان أخرى أيضا. وصرح من تمت مقابلتهم، بدون استثناء بأن الهدف ينبغي أن يتمثل في ضمان ألا تكون نظم التقييم ومعايير الترقية مستندة إلا إلى جدارة الموظف المعني ومهاراته، بصرف النظر عن جنسه. وهذا ما يشير إلى أنه لا يزال ثمة وعي محدود بمفهوم التدابير الخاصة المذكورة في الصكوك الرئيسية لحقوق الإنسان من قبيل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. وبعبارة أخرى، يلزم دعم تكافؤ الفرص بتدابير

43 انظر: <http://genderindex.org/country/morocco>



فعلية لترجمته إلى نتائج، نظرا لمنطلقات الضعف التي تنطلق منها المرأة. وبصفة عامة، للمرأة مسار مهني أقل استمرارية إلى حد كبير من مسار الرجل

(الانقطاعات، التغيّبات). وهذا ما يؤثر بقوة على مستويات المعاش التقاعدي للمرأة عند التقاعد.

## التوظيف

ركزت المقابلات التي أجريت في إطار هذه الدراسة على شتى أنواع التوظيف ولجان التوظيف.

وأقر كل من تمت مقابلتهم بأن العضوية في لجان التوظيف لا تزال غير متكافئة في كل القطاعات تقريبا. ولئن كانت نسبة النساء قد تزايدت في بعضها، فإنه كثيرا ما تم التأكيد على أن رؤساء معظم تلك اللجان ذكور. وبالإضافة إلى ذلك، لاحظ المجيبون انعدام معايير واضحة للتقييم لتفادي الركود إلى معايير غير نظامية. وهذا مهم لأن المرأة قلما تستفيد من تلك المعايير مقارنة بالرجل اعتبارا للقواعد الجنسانية التي تفضل الرجل باعتباره معيلا للأسرة له مكانة بارزة في الحياة العامة خارج البيت. كما أن للمرأة وقتا أقل مقارنة بالرجل لبناء رأس المال الاجتماعي والتواصل نظرا لأنها تتحمل المسؤولية الأولى عن مهام البيت.

وبالنسبة لمعظم المجيبين، فإن مسألة التوظيف المستند إلى المؤهلات، عن طريق مقابلات، أو عن طريق امتحان للتوظيف، تفتقر للشفافية وترجح كفة الرجل. وعندما يقع الاختيار على المرشحات، فإن الخنوع والطاعة يكون لهما اعتبار في قرار لجنة التوظيف فيما يبدو. وعندما تتساوى مهارات ومؤهلات الذكر والأنثى، يفضل العديد من المشغلين توظيف المرأة بدل الرجل لأنها في اعتقادهم أقل ميلا إلى الاحتجاج، ويستطيعون 'التحكم فيها' أو 'السيطرة عليها' مقارنة بالرجل. وقال أحد المجيبين "إنه في إدارتنا الحكومية، إذا تساوت الأمور، فإن المسؤولين يفضلون توظيف النساء لأنهم يرون أنه 'يسهل التعايش' معهن، وأنهن ألطف ويبدن قدرا من الطاعة ولا يثرن أي مشاكل [...]"<sup>44</sup>

وتفيد المقابلات بالتالي بأنه إذا كانت القوالب النمطية ترجح كفة المرأة عندما يتعلق الأمر بأدوار الرؤوسين، فإن كفة الرجل ترجح عند الترشح لأدوار صنع القرار. ولقد استتبطن الرجل والمرأة في الإدارة العامة صورة تفيد بأن السلطة ذكورية في جوهرها. وهذا ما يوحي بأن ثمة حاجة محتملة إلى فحص ومعالجة الانتقاء الذاتي للمرأة عند الترشح للأدوار 'الملائمة'.

## التصورات القائلة بأن المرأة ليست صانعة قرار

تكون المرأة أحيانا هدفا لممارسات تمييزية لا تفسر لوحدها تفسيريا كاملا 'السقف الزجاجي' وسبب عدم اختيار المرأة لمناصب صنع القرار. وترتكز بعض الدراسات على العوامل النفسانية المتصلة بالقوالب النمطية والسلوكيات المعيارية. فالطموح والقدرة على المنافسة تعتبر من شيم الذكور. وقد لا تؤثر هذه القوالب النمطية على التوظيف فحسب، لكنها قد تؤثر على الاختيارات التي تقوم بها المرأة عند اختيارها لحياة وظيفية. وهذا ما قد يفسر تدني درجة الطموح المهني وقلة الثقة بالنفس لدى النساء اللواتي يترشحن لمناصب في بعض القطاعات. غير أن ذلك قد يعزى أيضا إلى قرار عقلائي يرمي إلى تفادي 'التكلفة النفسانية' التي كثيرا ما يتعين على المرأة تحملها لكي تكون ناجحة في مهنة يهيمن عليها الذكور.

## التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة

إن التوازن بين الحياة الخاصة والحياة المهنية أساسي لفهم 'السقف الزجاجي'. فأرباب العمل يولون أهمية لمدى كون المستخدمين متاحين للعمل، وهو أمر يصعب على المرأة توفيره، لما يتعين عليها القيام به من أعباء منزلية. فالأمومة، بما

44 مقابلات أجريت في إطار الدراسة (2011).



# استعراض السياسات والتنفيذ

يمكن أن تسببه من انقطاع في الحياة الوظيفية، يمكن أن تؤثر سلبا على الحياة الوظيفية للمرأة. وعلاوة على ذلك، فإن الأهمية التي يوليها أرباب العمل للقدرة على التنقل تطرح مشاكل لأنها تفترض مسبقا أن على المرأة أن تترك حياتها الوظيفية جانبا عندما تبدأ في تشكيل أسرة، في حين أن هذا الأمر غير مطلوب من الرجل.

ولما كانت المرأة في وضع من التمزق بين دور الموظفة ودور الزوجة والأم، فإن الدراسات مثل تلك التي قامت بها وزارة تحديث القطاعات العامة، بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة (2010) والتي سبقت الإشارة إليها، تبرز المشاكل المعقدة التي تعترض تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، وهو وضع لا يواجهه الرجل ويضرب بالمسار المهني للمرأة. ولهذا السبب يلزم في كل خطوة، عند تحليل المسارات المهنية للمرأة، فهم العلاقات التي يقيمها الرجل والمرأة مع المؤسسات الأخرى، ولاسيما مع الأسرة والمجتمع المحلي. ويكتسي هذا الأمر أهمية هذه الأيام لا سيما بالنظر إلى مطالبة المرأة القوية بممارسة عمل مكسب في الوقت الذي تشهد فيه الأسرة والمجتمع المحلي تحولات شاملة.

وقد برز هذا الموضوع مرارا في المقابلات التي أجريت في إطار هذه الدراسة وضربت أمثلة عديدة لتوضيح هذه القيود:

- عقد اجتماعات في أوقات غير مناسبة أو متأخرة؛ وإيفاد بعثات، وتنظيم عمليات تدريب في أماكن نائية؛
- تأثير أوقات العمل تأثيرا مباشرا على فرص وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار.

وقد أعرب من أجريت معهم مقابلات عن تصورات تفيد بأن القول بأن 'العمل حتى وقت متأخر دليل التزام' قول ينبغي إعادة النظر فيه؛ وهذا منظور مغربي خالص للمسؤولية العليا في الحكومة.

وارتأت النساء اللواتي أجريت معهن مقابلات أن التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية مشكل أسري، وبالتالي فإنهن يلتمسن الحل من الدولة وصناع القرار، في حين أن الرجال الذين تمت مقابلتهم يرون، من جهة أخرى، أن هذا مشكل نسوي لا يهم إلا المرأة العاملة. وعلق أحد المستجوبين قائلا "إن أمر التوفيق بين المسؤوليات الأسرية للمرأة ومهنتها على أحسن وجه أمر يعود للمرأة..."<sup>45</sup> وارتأت آخرون أنه، لما كان الرجل لا يبدو أنه يشارك في إدارة المسؤوليات المنزلية، فإنه يتبنى تماما تقسيم العمل القائم على نوع الجنس، باعتباره ركيزة تستند إليها العلاقات بين الجنسين. كما أن مسألة إجازة الأبوة، المتاحة أيضا للأباء، اعتبرت مسألة مهمة، لكن المجتمع المغربي غير مستعد لتقبلها.

وتشجع هذه الفوارق سياسات الأسرة التي تديم تصورا يجعل الأسرة قائمة على أساس التوزيع التقليدي للأدوار بين الأبوين ويشجع الأمهات على الانسحاب من سوق العمل لرعاية أطفالهن أو أقاربهن المقربين. ويمكن تحسين دعم نماذج أسرية مختلفة (مثل الأسر التي ترأسها أم عازبة أو أب غير متزوج).

ويتأثر التقسيم غير المتكافئ للأعباء المنزلية بتمثل نمطي لدور المرأة والرجل. ويستوجب التغيير الاجتماعي تحولا في هذه

45 مقابلات أجريت في إطار هذه الدراسة (2011).



التصورات. وهذه عملية طويلة الأمد

تؤثر على كافة الأطراف ذات المصلحة داخل منظماتها وفي علاقاتها مع العالم الخارجي. وسواء كان التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة يتعلق بأبحاث في علم الاجتماع المتعلق بالعمل أو بالسياسة الاجتماعية، فإنه يعتبر مشكلا مشروعاً يهتم المرأة أكثر مما يهتم الرجل. والواقع أن الرجال عندما يشيرون إلى مساهم المهني، كثيراً ما يتسترون على حياتهم الخاصة، في حين أن النساء يبرزن أسرهن باعتبارها عاملاً رئيسياً في تطور حياتهن المهنية.

ويبدو أن العلاقة بين المرأة والحياة المهنية لا تزال تثير الإشكال في المغرب. فالأمر لا يتطلب فقط تحسين سياسات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة، بل يستوجب أيضاً تقديم خدمات تسهل التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة (دور حضانة، مرافق نقل، مطاعم مدرسية، ترتيبات رعاية الطفولة). ومن المهم دعم رعاية الأطفال والمرضى والمسنين، والتصدي للقوالب النمطية وتغيير صورة المرأة في المجتمع باعتبارها راعية رئيسية. ومن المهم ضمان اعتبار موازنة الحياة الخاصة مع الحياة المهنية شاغلاً مجتمعياً يهتم الرجل والمرأة على السواء.

ضرورة وضع أهداف لتحقيق التوازن بين الجنسين

أيد كل من تمت مقابلتهم وضع أهداف قابلة للقياس، وأشاروا إلى ضرورة إعداد بيانات لتقييم أثر السياسات على المساواة المهنية. ودعي مرصد المناصب العمومية إلى القيام بدور في هذه الإجراءات باعتباره آلية لتقييم المساواة العددية عن طريق مؤشرات كمية وكيفية،<sup>46</sup> إذ يفترض فيه أن يقيس تطور دور المرأة في كل إدارة حكومية ومؤسسة عامة.

انعدام الإرادة على المستوى المؤسسي

اعترف الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بأن وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار يتوقف على إرادة صانعي القرار. ففي الوزارات التي لها مستوى عال من إرادة الرقي بالمرأة إلى مناصب عالية، يكون عدد النساء أكبر في المستويات العليا مما هو عليه الأمر في الإدارة التي تنتفي فيها هذه الإرادة: "فكل شيء يتوقف على إرادة صانعي القرار".<sup>47</sup>

وأكد من تمت مقابلتهم بأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية يقوم على المساواة، لكن وراء الحقوق القانونية الشكلية، تستعمل معايير في تقلد بعض المناصب. وهكذا، يكون تعيين المدراء في الإدارات المركزية خاضعاً للسلطة التقديرية للوزراء. وعادة ما يكون الوزراء وكبار المسؤولين في الدوائر العليا للوظيفة العمومية ذكورا طوروا طريقة عملهم وأقاموا شبكاتهم - وهذا ما يتبين في قرارات التوظيف والترقية.<sup>48</sup> ويعتقد بعض المجهين الرئيسيين في إطار هذه الدراسة أن التمييز على هذا المستوى يؤثر على المرأة والرجل معاً، لأن الوزير و/أو الكاتب العام يجلب أشخاصاً من خارج الوزارة وكثيراً ما لا تكون لهم أي تجربة - وهذا نوع من المحسوبية. وكثيراً ما تؤثر هذه الممارسات سلباً على المرأة بقدر يفوق تأثيرها على الرجل لأن المرأة عادة تفتقر إلى الشبكات غير الرسمية التي يقيمها بعض الرجال. غير أن معظم الناس الذين تمت مقابلتهم ارتأوا أن الدستور الجديد خطوة جيدة إلى الأمام في معالجة هذه الممارسات التمييزية.

46 انظر الموقع الشبكي لوزارة تحديث القطاعات العامة: <http://www.mmsp.gov.ma>

47 مقابلات أجريت في إطار الدراسة (2011).

48 إدريس الكراوي، المرجع السالف الذكر.



# استعراض السياسات والتنفيذ

هل ترغب المرأة في تحمل المسؤولية؟

تمخضت أيضا عن المقابلات التي أجريت الملاحظات التالية:

- لأن كانت الفتيات يتفوقن في عدد من الامتحانات العامة، فإنهن يخترن مسارات مهنية أقل رفعة وكثيرا ما تكون مسارات مهنية أقل أجرا، ويتقدمن بوتيرة أقل في الإدارة العامة. والقول بأن "المرأة لا ترغب في المسؤولية" قول غير صحيح لأن القلة القليلة من النساء اللواتي يتحملن مسؤوليات أسرية هي التي ترفض الترقية إلى مناصب المسؤولية.
- وفسر بعض الرجال الذين تمت مقابلتهم رفض الترقية بكونه انعداما للطموح والثقة في النفس والتطلع، في حين قالت النسوة اللواتي تمت مقابلتهن إن المسؤولية المهنية تكلف المرأة ثمنا باهظا مقارنة بالرجل:

"فالمديرون والمديرات يخضعن عموما لنفس عوامل الإجهاد، لكن المديرات كثيرا ما يواجهن صعوبات إضافية، سواء في مكان العمل أو في الوسط الأسري والاجتماعي، مقارنة بالرجال الذين يشغلون نفس الوظائف. والأدوار القائمة على نوع الجنس من بين التفسيرات التي تبرر ضعف تمثيل المرأة في مناصب الإدارة"<sup>49</sup>.

الفارق في الأجر استنادا إلى نوع الجنس

يتفاقم التمييز في الوظيفة العمومية ويشهد تفاوت مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار بالوظيفة العمومية بكون الأجر والمنافع (سيارة العمل مثلا) التي يتلقاها الرجل أعلى من تلك التي تتلقاها المرأة. ولا يعزى ذلك فحسب إلى كون عدد الرجال الذين يصلون إلى مناصب المسؤولية يفوق عدد النساء، بل يعزى أيضا إلى كون المهن التي تعتبر مهنا ذكورية يهيمن عليها الرجل هيمنة مطلقة. وتعمل هذه التحيزات الجنسانية على ترسيخ تفوق الرجل في المجال الخاص باعتباره عائلا للأسرة وتكرس تفوق الرجل في المجال العام والوسط المهني. ويبين الجدول أدناه التقدم الذي أحرز في تقليص الفارق في الأجر.

الجدول رقم 5: فارق الأجر بين الرجل والمرأة العاملين في الوظيفة

2004	2002	1998	1994	1990	
78.660	66.642	55.676	43.728	36.927	الإدارة المركزية
84.523	71.813	59.742	46.690	47.742	الرجال
67.868	56.762	47.291	37300	31.586	النساء
80.3	79.0	79.2	79.9	66.2	نسبة فارق الأجر بين الرجل والمرأة (النسبة المئوية)
24.5	26.5	26.3	25.2	51.1	فارق الأجر بالنسبة للمرأة (النسبة المئوية)

(المصدر: Gender and Work in Morocco, World Bank (2007) (إحصاءات الوظيفة العمومية الأحدث عهدا غير متاحة).

49 مقابلات أجريت في إطار الدراسة (2011).





## العمل الدعوي للتصدي للأنماط المقولبة الجنسانية

من الواضح أن توفر الإرادة السياسية على أعلى مستوى حكومي أمر أساسي لإحراز تقدم في المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة. وتشير المقابلات التي أجريت مع المجهين الرئيسيين إلى ضرورة تقييم من يتولون أمر المساواة بين الجنسين في مكان العمل، فيما يتعلق بأهمية التدابير المتخذة، وتنفيذ خطط التدريب، ومتابعة العمل الدعوي وأعمال التوعية.

وتكشف شتى البحوث التي أجريت بشأن صورة المرأة في وسائل الإعلام استمرار الأنماط المقولبة: فكثيرا ما تعتبر المرأة وصية على التقاليد تتحمل معظم المسؤوليات الأسرية (العمل المنزلي، وتعليم الأولاد، ورعاية المريض والمسن) في حين يتولى الرجل إعالة الأسرة. ويعتبر عمل المرأة وأجرها مجرد مكمل لرشاء الأسرة ولا يعتبر حقا يمارس أو فرصة للتطوير الشخصي.

ومن اللازم سن سياسة للعمل الدعوي والتوعية لتغيير تمثّل المرأة والرجل في الأدوار التقليدية المقولبة والعلاقات الجنسانية المستندة إليها. ونظرا لأهمية التلفزيون، فإنه من الضروري أن تستخدم سياسة العمل الدعوي هذه الوسيلة وأن تشرك كل الأطراف ذات المصلحة والمجتمع المغربي برمته لإحداث تغييرات طويلة الأمد.

## التحرش في مكان العمل

أبرز كل من تمت مقابلتهم مسألة التحرش بالمرأة في مكان العمل، رغم أنهم أكدوا بالإجماع أنه لم تفضح مرتكبيه إلا القلة القليلة من الإناث اللواتي كن ضحايا التحرش. والقضية التي تعبأت الحركة النسائية من أجلها هي مسألة العنف العائلي.<sup>50</sup> إن التحرش في الوسط المهني، ولاسيما في الإدارة العامة، فلم يكن، حتى الآن، موضوع الكثير من البحث ولم يثر اهتمام الجمعيات النسائية. وقد يثير هذا الأمر الاستغراب نظرا للدور الهام الذي تقوم به الإدارة العامة باعتبارها مؤسسة ديمقراطية رئيسية.

وقد جعلت مدونة الشغل (2003) من التحرش الجنسي في مكان العمل جريمة خطيرة، ونتيجة لذلك، فإن النظام الأساسي العام للوظيفة العامة الذي طوّل بمراجعته منذ اعتماد الدستور الجديد في عام 2011، يتوقع أن يجرم التحرش بالموظفات وإساءة استعمال السلطة لهذا الغرض. ويعتقد من تمت مقابلتهم أن المرأة في القطاع العام تتعرض لتحرش أقل من المرأة في القطاع الخاص، حيث تواجه المرأة هناك خطر أكبر بالطرد إذا لم تنصع للطلبات غير اللائقة لرؤسائها أو زملائها. غير أنه تم التسليم بأن النساء في مناصب صنع القرار يقمن أيضا بممارسات تحرش تضر بمعنويات الرجال الخاضعين لسلطتهن. ومن الأمثلة على ذلك لإعفاء الفجائي من مهام رئيسية، ورفض السماح بالتدريب، وعدم الاكتراث بإنجازات زميل أو تجاهلها قصدا.

## ظروف العمل

تتعلق ملاحظة رئيسية من المجهين بظروف العمل. إذ لم يقترن العمل بالتوقيت المستمر الذي سمح بتساكن طويل المدة بين الزملاء والزميلات بتدابير تسهل ذلك التساكن وتراعي الحد الأدنى من النظافة، والسلامة و'العشرة' داخل مكان العمل، مثل أماكن الاستراحة التي تستوفي معايير الصحة والسلامة، وأماكن الصلاة، وتجهيزات غسل الأيدي ومراحيض مستقلة للنساء والرجال.

50 يشدد تقرير التقييم الثالث للشبكة المعروفة باسم "الشبكة الوطنية لمراكز للاستماع للنساء ضحايا العنف في المغرب" على خطورة العنف العائلي الذي تتعرض لها المرأة. راجع (ANARUZ-UNIFEM Report (2010).



# استعراض السياسات والتنفيذ

وتقوض هذه الظروف الأداء وقد تنفر النساء من الإدارة العامة. كما لوحظ في هذه المقابلات أن التوقيت المستمر لا يطبق على النظام المدرسي، وهذا ما يجبر الموظفين على ترك العمل للقيام بترتيبات لأطفالهم، مما يربك عمل الإدارة العامة، ويقوض نوعية الخدمات التي تسديها الوكالات الحكومية ويعرقل تنظيم العمل.

## انعدام خدمات الدعم المهنية

وتتعلق الملاحظة الأخيرة التي أبدتها المجيبون الرئيسيون بافتقار الإدارة العامة إلى موظفي الخدمات الطبية وموظفي الرعاية، ومقدمي الخدمات الاستشارية والمستشارين، على غرار ما توفره بعض الشركات الخاصة، وهذا ما كان من شأنه أن يزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية.



## الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية

### وزارة تحديث القطاعات العامة

إن وزارة تحديث القطاعات العامة فاعل رئيسي مهمته وضع وضمان تنفيذ سياسة حكومية بشأن الوظيفة العمومية وتحديث القطاع العام، بغية تعزيز الحوكمة الرشيدة وإرساء الأسس لإدارة حديثة وفعالة وشفافة وكفؤة وكذلك تسريع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

وقد أعيد تنظيم هذه الوزارة بالمرسوم رقم 2-06-82 (2006) وقرار الوزير المكلف بالقطاع العام (رقم 06-2499)، وكلاهما يتناول اختصاص وزارة تحديث القطاعات العامة وتنظيمها وأقسامها وإداراتها المركزية.<sup>51</sup>

### المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

تم تشكيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب المادة 10 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يحق له أن ينظر في أي مشروع قانون يهدف إلى تعديل النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية. وللمجلس سلطة النظر في أي مسألة تتعلق بالوظيفة العمومية تعرضها عليه الحكومة. كما يتولى مسؤولية إبداء رأيه في مشاريع القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين الخاضعين للنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية. ويدلي المجلس برأيه حول توجهات السياسة الحكومية في مجال التدريب المستمر لموظفي وأعوان الدولة والجماعات المحلية. كما يمكنه أن يقترح جميع التدابير التي من شأنها تطوير منظومة إدارة الموارد البشرية.

واستنادا إلى وزارة تحديث القطاعات العامة (7 كانون الأول/ديسمبر 2010)، فإن عمل المجلس سيركز على تحديث النظام الأساسي للمجلس، واستعراض شتى المسائل، ولا سيما مؤشرات الوظائف والمهارات، والنتائج الأولية للدراسة المتعلقة بالقواعد والأنظمة التي تحكم الأجور والمرتبات وتنفيذ استراتيجية التدريب المستمر.

وتتضمن تشكيلة المجلس 12.5 في المائة من النساء في فئة الممثلين الإداريين و 16.7 في المائة من النساء في فئة ممثلي الموظفين - وهو رقم متواضع نسبيا.

### قسم مرصد المناصب العمومية

أنشأت وزارة تحديث القطاعات العامة قسم مرصد المناصب العمومية وتمثل وظائفه فيما يلي:

إدارة مرصد المناصب العمومية عن طريق تعهد قاعدة بيانات الموظفين وإعداد الحصيلة الاجتماعية مع الإدارات الحكومية الأخرى.<sup>52</sup>

ويتألف القسم من مصلحتين: مصلحة تتبع المناصب العمومية ومصلحة الحصيلة الاجتماعية.<sup>53</sup>ويمكن تلخيص عمل القسم على النحو التالي:

المصدر: <http://www.undp-pogar.org/resources/ac/stakeholders.aspx?sh=2>

52 انظر الموقع الشبكي لوزارة تحديث القطاعات العامة: <http://www.mmsp.gov.ma>

53 انظر الحصيلة الاجتماعية لموظفي ومستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية، التقرير السنوي، 2006، الصفحات 84-90.



# الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية

- المشاركة في وضع خطة عمل عامة للإدارة
- المساهمة في نظام الرصد وتنفيذ نظام معلومات للوظيفة العمومية
- توفير معلومات موثوق بها لاتخاذ القرار في الوقت المناسب
- رصد التوجهات والأنماط في ولايته والإبلاغ عنها
- تحديد واقتراح الأولويات في البحث والتحليل واحتياجات التدريب وغيرها من التدخلات الضرورية لتطوير الوظيفة العمومية
- إجراء الأنشطة المدرجة في نطاق ولايته وتنسيقها ومراقبتها والإشراف على تنفيذها
- ضمان حسن تدفق المعلومات
- الإشراف على إعداد التقارير
- المساهمة في إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة
- التعاون مع الأطراف ذات المصلحة من أجل ضمان بيانات متسقة وموثوق بها
- توفير الأدوات والمؤشرات لتقييم تنفيذ خطط العمل
- المساهمة في الموقع الشبكي بمعلومات موجزة عن الوظيفة العمومية
- ضمان تنفيذ واستخدام الحصيلة الاجتماعية للوظيفة العمومية والإدارات المحلية.

ولم تنتشر حتى الآن إلا الحصيلة الاجتماعية للموظفين الحكوميين وموظفي الإدارة المحلية لعام 2006، لكنه من الواضح أن ولاية هذا الجهاز تغطي مجالات تؤثر مباشرة على فرص حصول المرأة على العمل والترقي إلى وظائف عليا في الوظيفة العمومية.

## لجنة التشاور المشتركة بين الوزارات والمعنية بالمساواة بين الجنسين في الشؤون العامة

أنشأت وزارة تحديث القطاعات العامة لجنة التشاور المشتركة بين الوزارات والمعنية بالمساواة بين الجنسين في الشؤون العامة لتوظيف مكاسب إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في إصلاحات الموارد البشرية وتشجيع الإدارات الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة. والهدف هو إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية. ومن الأهداف المحددة ما يلي:

- تعزيز الحوار وتبادل الخبرات واتخاذ إجراءات مشتركة فيما يتعلق بإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية
- رصد إدراج المساواة بين الجنسين في برامج الإدارة العامة ولاسيما منها ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية
- تعزيز التآزر بين الإدارات الحكومية في تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية
- الترويج لثقافة الإنصاف والمساواة في الوظيفة العمومية



- تطوير الشراكات مع الأطراف ذات المصلحة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ولاسيما شبكة مديري الموارد البشرية
- تعزيز الشراكات الدولية لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في تعميم مراعاة المنظور الجنساني في إدارة الموارد البشرية.<sup>54</sup>

وهذا ما يتطلب:

- إنشاء آليات وقائية وتصحيحية لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في برامج ومشاريع إدارة الموارد البشرية
  - اتخاذ تدابير مؤسسية لإتاحة التمثيل المتساوي للمرأة والرجل في كل مراتب وقطاعات الوظيفة العمومية
  - التدريب على المساواة بين الجنسين، بما يتلاءم مع احتياجات الموظفين
  - رصد الممارسات الجيدة في مجال المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة
  - وضع استراتيجية للاتصال مع الأطراف ذات المصلحة.
- ومن الناحية العملية، يتطلب الأمر من لجنة التشاور المشتركة أن تقوم بما يلي:
- وضع خطة عمل مشتركة لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية للإدارة العامة
  - نشر خطة العمل لدى رؤساء الإدارات الحكومية المنتمية إلى لجنة التشاور
  - الإشراف على إنجاز الأنشطة المحددة في خطة العمل والحرص على متابعتها
  - تعزيز التنسيق في إطار الشراكة بين الأطراف ذات المصلحة
  - رصد الاتساق والتآزر بين الإدارات الحكومية فيما يتعلق بإدراج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية
  - تشجيع المناقشة لتحديد تدابير تعزيز قبول الإدارات الحكومية قبولاً تاماً لجهود تعميم مراعاة المنظور الجنساني
  - السعي لدى صناع القرار ودعمهم فيما يتعلق بإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة
- وتتألف لجنة التشاور المشتركة من 15 إدارة حكومية، وستوسع في مرحلة ثانية لتشمل كل الإدارات الحكومية. ويرأسها الوزير المنتدب لدى رئيس الوزراء المكلف بإصلاح القطاعات العامة، وتضم ممثلي الإدارات التالية:
- وزارة تحديث القطاعات العامة
  - وزارة الشؤون الخارجية والتعاون
  - وزارة الداخلية
  - وزارة العدل
  - وزارة الاقتصاد والمالية
  - وزارة التجهيز والنقل

54 انظر موقع وزارة تحديث القطاعات العامة للاطلاع على معلومات بشأن لجنة التشاور المشتركة. <http://www.mmisp.gov.ma/fr/decline.aspx?m=2&r=192>



# الجهات الفاعلة والمؤسسات الرئيسية

- وزارة السكنى والتعمير وإدارة البيئة
  - وزارة الصحة
  - وزارة الفلاحة
  - وزارة الاتصال
  - وزارة التشغيل والتكوين المهني
  - وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة
  - وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن
  - وزارة الشؤون الاقتصادية والعمامة
  - كتابة الدولة في التعليم المدرسي.
- ونظمت لجنة التشاور المشتركة في شكل ثلاث لجان هي:

- لجنة الإعلام والتوثيق والاتصال
- لجنة البرامج والشراكة
- لجنة المتابعة والتقييم

وقد استفاد أعضاء لجنة التشاور المشتركة من تدريب مكنهم من وضع الصيغة النهائية لخطط العمل وتوثيق الالتزامات المتعهد بها. كما تلقوا دعماً في مجال الاتصال ومخاطبة الجمهور وتفصيل الحالات المعروضة، إضافة إلى ما يلي:

1. التدريب على تعميم مراعاة المنظور الجنساني في الإدارة العامة:
  - لتعزيز الإلمام بالآليات المؤسسية للمساواة بين الجنسين في المغرب
  - واعتماد ولاية لجنة التشاور المشتركة وأدوارها ومسؤولياتها
  - وإجراء مناقشة مشتركة بشأن العقبات المحتملة والطول الممكنة من أجل تحقيق الاستدامة والتشغيل الفعال للجنة التشاور المشتركة
  - ووضع إجراءات عمل لجنة التشاور المشتركة.

أعطيت الأولوية لخمسة مواضيع هي:

- الموضوع 1: إضفاء الطابع المؤسسي على لجنة التشاور المشتركة وتفعيلها
- الموضوع 2: إدراج المساواة بين الجنسين في إجراءات التوظيف والاختيار والتعيين والانتقال والترقية وتقييم الأداء
- الموضوع 3: التدابير المؤسسية لتحسين فرص وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار
- الموضوع 4: التدابير المؤسسية لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة
- الموضوع 5: إدراج المساواة بين الجنسين في خطط التدريب أثناء الخدمة.



2. التواصل من أجل التدريب والعمل الجماعي في إطار لجنة التشاور المشتركة وأثار المجيبون الرئيسيون مرارا مسألة دور لجنة التشاور المشتركة المسؤولة عن تنسيق 15 إدارة تحت إشراف وزارة تحديث القطاعات العامة. فمناصرو لجنة

التشاور ارتأوا أنها عززت الوعي بالمساواة بين الجنسين في الإدارة العامة وأبرزت الفوارق في الوصول إلى مناصب صنع القرار. ومن جهة أخرى، زعم آخرون أن التنسيق الذي تتولاه وزارة تحديث القطاعات العامة غير فعال. وقال بعض المجيبين الرئيسيين إن أعضاء لجنة التشاور المشتركة، والعديد منهم نساء، يفتقرون إلى التجربة والخبرة التقنية، وإلى الدراية السياسية. وتدعو هذه المدرسة الفكرية إلى أن تضم تشكيلة لجنة التشاور صناعات قرار رفيعي المستوى (وزراء أو كتاب عامون) يشتمل الإدارات الحكومية، وأن تخضع مباشرة لإمرة ديوان رئيس الوزراء، وأن تزود بموارد مالية تمكنها من تنفيذ خطة عملها.





## المبادرات المحددة

لن يكرر هذا الجزء السياسة وأوجه التقدم المؤسسية التي سبقت الإشارة إليها في الأجزاء السابقة، لكنه سيركز على مبادرات محددة.

### المبادرات الوطنية

البرنامج الاستراتيجي المتوسط المدى لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في القطاع العام (البرنامج الاستراتيجي)<sup>55</sup>

تضمنت المرحلة الأولى من هذا البرنامج الذي تدعمه الوكالة الكندية للتنمية الدولية تقييما تشاركيا أجري في أربع وزارات مختارة (وزارة الاتصال، ووزارة تحديث القطاعات العامة ووزارة التربية الوطنية ووزارة التشغيل والتكوين المهني). ثم دُعمت هذه الوزارات في المرحلة الثانية (المرحلة الثانية من البرنامج الاستراتيجي) من أجل بلوغ ثلاث نتائج تشكل معالم بارزة هي:

1. إقرار عملية لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين
2. وضع واعتماد برنامج متوسط المدى لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين
3. تنفيذ ومتابعة برنامج متوسط المدى لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين.

وقد صممت هذه الخطوات في إطار كل وزارة؛ ويرد أدناه وصف لتجربة وزارتين (أما تجربة الوزارات الأخرى فيرد وصفها في المرفق 7). ورغم أن الوزارات كانت تنشد نفس الأهداف من خلال نهج عام مشترك، فإن ممارساتها تباينت وأتت بنتائج متفاوتة. واستخلصت الدروس المستفادة والممارسات الجيدة للبرنامج الاستراتيجي بغرض نشرها والاستفادة منها في إصلاح أوسع للقطاع العام. وترد هذه الدروس المستفادة والممارسات الجيدة أدناه.

### وزارة تحديث القطاعات العامة

إن إسهام وزارة تحديث القطاعات العامة في إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة إسهام شامل، وهذا مرد أهميتها الاستراتيجية باعتبارها وزارة مشاركة. فمنذ عام 2005، أنشئت لجنة استراتيجية للمساواة بين الجنسين، تخضع لسلطة الأمانة العامة. فأعدت البرنامج الاستراتيجي المتوسط المدى بغرض تحديث الإدارة العامة وتطوير الموارد البشرية<sup>56</sup> واستفاد أعضاء اللجنة الاستشارية الذين يمثلون المديرات الأربع للوزارة من تدريب في مجال نهج مراعاة المنظور الجنساني. وأقرت الوزارة هذا البرنامج واعتمده في كانون الثاني/يناير 2007. وتضمن أربع مسائل ذات أولوية:

1. مراعاة المنظور الجنساني في هيكل وممارسات وزارة تحديث القطاعات العامة عن طريق تعزيز القدرة المؤسسية
2. الحد من الفوارق بين الجنسين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية عن طريق بناء القدرات ودعم صناع القرار والأطراف ذات المصلحة بوزارة تحديث القطاعات العامة والوزارات الأخرى.
3. زيادة تمثيل المرأة ومشاركتها في مناصب صنع القرار
4. تعزيز التوازن بين الحياة الأسرية والحياة المهنية.

55 بالفرنسية: 'Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique'

56 البرنامج الاستراتيجي المتوسط المدى لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في قطاع الإدارة العامة وزارة تحديث القطاعات العامة (كانون الأول/ديسمبر 2006)، الصفحة 88.



ويعد هذا البرنامج خطة من الخطط القطاعية الأولية للمساواة بين الجنسين في إطار إصلاح الإدارة العامة. وقد انصب الاهتمام فيه على تصحيح الممارسات التمييزية في عمليات التوظيف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

وأنجزت أربعة مشاريع في إطار هذا البرنامج المتوسط المدى في الفترة الممتدة من كانون الأول/ديسمبر 2007 إلى آذار/مارس 2010 هي:

1. وضع برنامج العمل الدعوي والتوعية بشأن مراعاة المنظور الجنساني في إطار معايير التشغيل والمهارات. وقد أنجز هذا المشروع في إطار شراكة مع المدرسة الوطنية للإدارة.
2. صياغة إطار منهجي لدراسة بشأن نقص تمثيل المرأة في الإدارة العامة.
3. تعزيز قدرة اللجنة التوجيهية واللجنة الاستراتيجية في مجال المساواة بين الجنسين. وعن طريق هذا المشروع، تم تدريب 20 فنياً من أربع وزارات مشاركة (وزارة تحديث القطاعات العامة، ووزارة الاتصال، ووزارة التربية الوطنية، ووزارة التشغيل والتكوين المهني).
4. وضع برنامج العمل الدعوي والتوعية بشأن مراعاة المنظور الجنساني في توظيف الموظفين واختيارهم وتعيينهم. وعن طريق هذا البرنامج تم تدريب 20 فنياً من 10 وزارات، إضافة إلى الأكاديمية الإقليمية للتربية والتعليم ونساء من ذوي المؤهلات من ست وزارات. وفي ظل هذه الملابس أنشأت وزارة تحديث القطاعات العامة لجنة التشاور المشتركة للمساواة بين الجنسين، معززة بخطة عمل لعام 2011.

وقسم هذا البرنامج إلى سبعة مشاريع، اعتبر اثنان منها مشروعين ذوي أولوية، وهما قيد التصميم بمشاركة الوكالة الكندية للتنمية الدولية والمدرسة الوطنية للإدارة والندوية السامية للتخطيط.<sup>57</sup> ولدعم هذا البرنامج، شرعت وزارة تحديث القطاعات العامة بدراسة (2008-2009) لتصميم نظام جديد للأجور في الوظيفة العمومية. ونتيح نتائج هذه الدراسة المستندة إلى نهج جنساني مراجعة جدول المؤشرات وتنفيذ نظام جديد للأجور، يستند إلى المؤهلات ودرجة تعقيد العمل ومدى الجهود المبذولة. وهذا أمر إيجابي احتمالاً، لأن درجات السلم الإداري المستندة إلى الأقدمية قد لا تكون في صالح المرأة التي عادة ما يكون مسارها المهني متقطعاً عدة مرات وفترات طويلة.

ومسؤولية هذه الإدارة في تنسيق التدابير التي تتخذها طائفة كاملة من الإدارات الوزارية مسؤولية كبيرة. وتتيح عملية المراجعة المؤسسية إمكانية تقييم الإجراءات واقتراح تدابير لتعزيز المساواة بين الجنسين واتخاذ تدابير بشأن التمييز فيما يتعلق بفرص الوصول إلى مناصب المسؤولية.

## وزارة المالية: دور ريادي في الميزنة الجنسانية

يتوقف تحقيق الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة أساساً على قدرة الوزارة على تقديم دعم ملموس لتنفيذ إجراءاتها. فمسألة كيفية دعم ميزانية الدولة للرجل والمرأة مسألة مهمة. وبناءً عليه، أنجزت وزارة المالية بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة برنامجاً بشأن الميزنة للاستجابة لاحتياجات المرأة والرجل (الميزنة المستجيبة للاعتبارات الجنسانية). وكانت وزارة المالية قد شرعت في تعميم الاعتبارات الجنسانية في ميزانية الدولة لعام 2002. وفي إطار هذه المبادرة النموذجية في المنطقة، تخضع الإدارات الحكومية للمساءلة عن إدراج المنظور الجنساني في ميزانياتها. وقد أصدرت وزارة المالية بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة دليلاً عملياً بشأن الميزانية المراعية للاعتبارات الجنسانية في الإدارات الحكومية في عام 2008.

<sup>57</sup> المرجع نفسه.



# المبادرات المحددة

برنامج تحسيس مديري الموارد البشرية بشأن مراعاة المنظور الجنساني في معايير التشغيل والمهارات (2008).

يهدف هذا المشروع إلى الإسهام في نهج مؤسسي لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في معايير التشغيل والمهارات في الإدارة العامة عن طريق دراسة العوامل التي تقصي المرأة من المشاركة على قدم المساواة في الإدارة العامة.

برنامج التحسيس والتدريب من أجل تعميم مراعاة المنظور الجنساني في توظيف الموظفين واختيارهم وتعيينهم

يهدف هذا المشروع الذي أنجز في عام 2010 إلى المساهمة في نهج مؤسسي لإدراج المساواة بين الجنسين في إجراءات توظيف الموظفين واختيارهم وتعيينهم. وكان مخصصا لمديري الموارد البشرية في وزارة تحديث القطاعات العامة وللشركاء، إضافة إلى مجموعة من النساء ذوات المهارات العليا في الوظيفة العمومية وذلك لتعزيز قدراتهن على القيادة. وقد صممت وحدتان تدريبيتان:

1. وحدة تدريبية لمديري الموارد البشرية في الإدارات المستهدفة تعنى بما يلي:

- العقبات العامة التي تواجهها المرأة في سعيها إلى الوصول إلى مناصب صنع القرار
- الكيفية التي تفضي بها معايير التوظيف والاختيار والتعيين إلى إقصاء المرأة بشكل غير متناسب
- أدوات ومؤشرات زيادة تمثيل المرأة في مناصب صنع القرار.

2. أما الوحدة التدريبية المخصصة لفئة النساء اللواتي يشغل مناصب المسؤولية، فتتعلق بما يلي:

- العقبات العامة التي تحول دون ممارسة السلطة، وفهم ثقافتها ودينامياتها
- المسلكيات الاستراتيجية الناجحة في مناصب المسؤولية
- مهارات الإدارة في سياق الإدارة العامة.

وتتولى وزارة تحديث القطاعات العامة، عن طريق مديرية الوظيفة العمومية التابعة لها ، تنسيق الإجراءات الرامية إلى تعزيز وضع المرأة في الإدارة العامة ومناصب صنع القرار وهي وزارة ذات أهمية استراتيجية.

## الممارسات الجيدة

تم تحليل تجربة تعميم مراعاة المساواة بين الجنسين في 15 إدارة حكومية من زاويتين: الإطار المفاهيمي والاستراتيجيات المستخدمة. وخلص التحليل إلى بعض الممارسات الجيدة. وخضعت هذه الممارسات الجيدة لستة معايير هي: الأهمية، وامتلاك زمام المبادرة، والشراكة، والقابلية للمحاكاة، والاستدامة، والابتكار. واستنادا إلى هذه المعايير، حددت 18 ممارسة جيدة شملت ثلاث مراحل من عملية تعميم المنظور الجنساني التي قامت بها أربع وزارات (وزارة الاتصال، وزارة تحديث القطاعات العامة ، وزارة التربية الوطنية ، ووزارة التشغيل والتكوين المهني) في إطار البرنامج الاستراتيجي.<sup>58</sup>



## عملية إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين

تم تحديد أربع ممارسات جيدة هي:

1. تحسين امتلاك وتنفيذ عملية إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين عن طريق جعلها جزءاً لا يتجزأ من إصلاحات قطاعات محددة
2. إدراج آلية المساواة بين الجنسين في الإطار التنظيمي المحدد للإصلاحات القطاعية
3. المزاوجة بين الوظائف الاستراتيجية والتشغيلية في تصميم الآليات المسؤولة عن المساواة بين الجنسين على مستوى الوزارة
4. ضمان موافقة صناع القرار.

## البرامج المتوسطة المدى لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين

تم تحديد ممارستان جيدتان هما:

1. آلية التقييم التشاركي المتعدد الأبعاد والشامل هي سر النجاح:
2. تكييف البرامج مع احتياجات الوزارات لدعم إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين.

## التنفيذ والرصد

تم تحديد اثنتا عشرة ممارسة جيدة هي:

1. توفير التدريب والدعم للآلية المكلفة بتعميم مراعاة المنظور الجنساني طيلة مدة العملية
2. تشجيع وتوجيه الآلية المكلفة بتعميم مراعاة المنظور الجنساني في إطار عمل جماعي
3. وضع قائمة بالخبراء لأغراض المبادرات التكميلية
4. الإسهام في إنشاء مجمع للخبرة عن طريق برنامج للماجيسترو في مجال 'الجنسانية والسياسات العامة'
5. توفير منتدى للمرأة المغربية فيما يتعلق بتوقعاتها من حيث تصورها للكيفية التي تعامل بها في وسائط الإعلام
6. تدريب الطلاب والطالبات في معهد الصحافة والصحفيين والصحفيات في مجال المساواة بين الجنسين
7. الحد من الفوارق بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة
8. إنشاء لجنة مشتركة بين الوزارات لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في إدارة الموارد البشرية
9. إزالة القوالب النمطية القائمة على التحيز الجنسي في الكتب المدرسية. وإدراج المساواة بين الجنسين في التدريب أثناء الخدمة لفائدة الأطراف المعنية بالعملية التربوية، من قبيل المفتشين والمدرسين
10. الدعوة إلى المساواة بين الجنسين داخليا وخارجيا
11. تشجيع تعميم وتبادل التجارب بين الوزارات في مجال تعميم مراعاة المنظور الجنساني.



# المبادرات المحددة

وقد ساهم توثيق هذه التجارب مساهمة عظيمة في الخطة الحكومية لفترة 2011-2015 وأكد الإرادة السياسية لإدراج المساواة المهنية بين الرجل والمرأة في الإدارة العامة. غير أن ثمة تحديات تتعلق باستمرارية البرنامج ومركز الهيئات المسؤولة عن المساواة بين الجنسين. وقد دعا العديد ممن تمت مقابلتهم إلى إخضاع لجنة التشاور المشتركة لسلطة ديوان رئيس الوزراء وإلى توفير التمويل الكافي.

## الوكالات الدولية

استفادت مسألة المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في المغرب، لما يزيد على عقدين من الزمن، من التزام وكالات الأمم المتحدة بالشراكة مع المجتمع المدني والإدارات الحكومية. وقد التزم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة وصندوق الأمم المتحدة للسكان بالنهوض بحقوق المرأة في المغرب. ودعمت وكالات الأمم المتحدة الخطة الحكومية للمساواة (2011-2015).

وتقوم هيئة الأمم المتحدة للمرأة، في إطار التعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان والبرنامج الإنمائي، بالعديد من الأنشطة لتعزيز قدرات المرأة في كل الأوساط وهي بصدد الشروع في جهد واسع النطاق لتحقيق الهدف 3 من الأهداف الإنمائية للألفية بحلول عام 2015.

وتركز تدخلات صندوق الأمم المتحدة للسكان على المسائل المندرجة في ولايته من قبيل الصحة الإنجابية ومكافحة العنف الجنساني ومنعه. كما يدعم صندوق الأمم المتحدة للسكان تعزيز قدرات المرأة في سياق الإدارة المحلية، من قبيل وضع خطط إنمائية على مستوى المجتمعات المحلية تكون مراعية للاعتبارات الجنسانية، ودعم نظم المعلومات المحلية، ودعم فرص وصول المرأة إلى أدوار صنع القرار وتدريب القضاة.

وتعد الوكالة الكندية للتنمية الدولية والوكالة الألمانية للتعاون الدولي مثالين للوكالات الثنائية التي ما فتئت تدعم برامج إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في شتى الإدارات الحكومية.



## التوصيات

أتاحت المقابلات التي أجريت لأغراض هذه الدراسة بصفة خاصة تحديد عدد من القضايا الرئيسية ووضع توصيات بشأنها لتعزيز حضور المرأة في الإدارة العامة، ولاسيما توفير فرص وصولها إلى مراكز صنع القرار.

### تحديث النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية (1958)

يعد النظام الأساسي للوظيفة العمومية نصا تشريعا أساسيا يلزم تحديثه لتحسين دعم إصلاح الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى تعزيز المساواة بين الجنسين. ومن المهم وضع إجراءات شفافة وقائمة على الاستحقاق في التوظيف والترقية والتعيين على المستويات العليا. كما ينبغي فحص هذه الإجراءات لضمان عدم إضرارها بالمرأة عن غير قصد - وبعبارة أخرى، ينبغي ضمان ألا تكون هذه الإجراءات "محايدة جنسانيا". كما يلزم اتخاذ تدابير فعلية ووضع استراتيجية واضحة لتعزيز فرص وصول المرأة المؤهلة إلى مناصب المسؤولية وذلك تماشيا مع اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

### اعتماد نظام جديد لتقييم الأداء

يجب أن تركز عمليات تقييم الأداء على المهارات المهنية للموظفين وقدراتهم في عملهم، وفي إطار أهداف إداراتهم. وينبغي أن تكون ثمة تقييمات مستمرة كما ينبغي أن يكون بالإمكان تقييم فعالية المديرين في تنفيذ أهداف المساواة بين الجنسين.

### تحديث نظام التدريب أثناء الخدمة

يعد التدريب أثناء الخدمة مسألة أساسية حددها منهاج عمل بيجين ويكتسي أهمية في إبراز الجهود المبذولة وفي احتمالات النهوض بالحياة الوظيفية. ويتعين تنفيذ استراتيجية متسقة في مجال التدريب أثناء الخدمة تراعي مسائل من قبيل اللامركزية. وينبغي رصد مساهمة المرأة في هذا الصنف من التدريب والحرص على أن تكون مساوية على الأقل لمساهمة الرجل - وهذا ما قد يتطلب التصدي لقيود محددة تحول دون استفادة المرأة من التدريب، من قبيل توقيت التدريب ومكانه وما إلى ذلك. ولربما يلزم تصميم دورات دراسية خاصة موجهة للمرأة ولاسيما للنساء ذوات المؤهلات العالية، وذلك للتعجيل بدمجهن في النظام.

### تحسين الإحصاءات من أجل التحديد الدقيق للعقبات التي تعترض المسار المهني للمرأة ووضع مؤشرات جديدة

لقد تحسنت كثيرا الإحصاءات المتعلقة بوضع المرأة في الوظيفة العمومية، لكن لا يزال من المتعين تطوير تحليلها وتوظيفها لتحديد قضايا وعقبات بعينها. ولا بد من القيام بجهد مشترك بين مرصد المناصب العمومية، والإدارات الحكومية والإدارات المحلية. وبصفة أعم، يجب استعراض وضع الرجل والمرأة في الوظيفة العامة استعراضا منتظما عن طريق تقارير مرحلية في الإدارات العامة المركزية والمحلية لرصد التقدم المحرز وتحديد العقبات.

### تحديد أهداف واضحة وملزمة بشأن حصة المرأة من مناصب الإدارة العليا

تلزم الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين الوزارات بتشجيع قدر أكبر من التمثيل النسوي في مناصب صنع القرار عن طريق اتخاذ تدابير عملية. وقد نفذت بعض الوزارات هذه الاستراتيجية تنفيذا جيدا بينما نفذتها وزارات أخرى بقدر أقل. وتعين على كل وزارة أن تحدد آليات التنفيذ



لتحقيق أهداف قابلة للقياس الكمي في تمثيل المرأة في الإدارة العليا، ولاسيما من حيث التدريب وتنظيم العمل.

وينبغي إلزام كل وزارة بوضع أو تجديد هذه الخطط وتحديد أهداف لمشاركة المرأة في الإدارة العليا مشاركة لا تقل عن 30 في المائة بحلول عام 2015 (الهدف 3 من الأهداف الإنمائية للألفية). ويمكن مساءلة الوزراء عن ذلك أمام رئيس الحكومة.

كما يمكن أن تضع وزارة تحديث القطاعات العامة وتنشر ترتيبا سنويا للوزارات من حيث مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار. وهذا ما قد يشجع الوزارات على مراجعة مجموعة المواهب النسائية والمسارات المهنية للرجل والمرأة.

ومن المهم التأكيد على أن هذه التدابير لن تكون فعالة إلا إذا كانت مجموعة المواهب من النساء المؤهلات تُغذى بصورة مستمرة. وإلى حد الساعة، لم تتخذ أي مبادرة محددة لتطوير مجموعة مواهب من هذا القبيل لتوظيفها في مناصب صنع القرار الحكومي.

## تطبيق حصة الثلث في كل التعيينات من الآن وحتى عام 2015

تبين من المقابلات التي أجريت أن الرجال يعتقدون أن فرص وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار ينبغي أن تركز على "الجدارة" لا على الحصص. ويبدو هذا الموقف متعجرفا، لأنه في شطر منه يفيد بأن هؤلاء الرجال يريدون أن يعطوا انطبعا بأنهم لم يصلوا إلى مناصبهم العليا إلا بفضل جدارتهم ولأنه في شطر آخر منه يفيد ضمنا بأن المشاركة غير المتساوية للمرأة في صنع القرار إنما تعزى إلى أنها لا تستطيع الوصول إلى هذه المناصب بالاعتماد فقط على جدارتها. ومع ذلك فإن العديد من الدراسات ما فتئت تسلط الضوء على العقبات الحقيقية التي تحول دون حضور المرأة على قدم المساواة في مناصب صنع القرار، ومنها أشكال التحيز والقوالب النمطية التقليدية فيما يتعلق بالأدوار الجنسانية للذكر والأنثى، وقلّة الثقة بالنفس، وغياب تشجيع أسري، وتراكم الأعباء المنزلية وانعدام تدابير تسمح للمرأة بالموازنة بين هذه الأعباء.

ويلزم تدريب لجان التوظيف والترقية والتعيين على مسائل المساواة بين الجنسين ولاسيما كيفية تنفيذ الحصص حتى تكون متلائمة مع النظم القائمة على الجدارة. وقد اتخذت هذه الإجراءات فعلا، لكن من المستصوب أن تذهب إلى أبعد من ذلك وتتخذ ذلك منهجيا. ويمكن تغيير الحصة لتصبح 33 في المائة بحلول نهاية 2015. ومن المهم أيضا فرض عقوبات عدم الامتثال لكي تكون التدابير فعالة. وقد تبين من تجربة بلدان أخرى أن وضع صيغ حصص دقيقة وملزمة يحتمل أن يعزز بقدر أكبر التكافؤ في مناصب المسؤولية في كل مراحل عملية التوظيف. فتخصيص حصة 33 في المائة من مناصب صنع القرار في الإدارة العامة أمر يمكن تحقيقه في المغرب - ويتوقف الأمر على الالتزام السياسي وضغط الحركة النسائية.

## إدارة الموارد البشرية لتحسين المسالك المهنية للمرأة

لقد شهدنا من خلال تجربة بعض شركات القطاع الخاص أن النهوض بالمرأة كان أكثر فعالية عند إجراء المراقبة المنتظمة عن طريق مؤشرات بسيطة تقيس نوع المسؤوليات الموكولة إلى المرأة. ويمكن جعل مؤشرات تتبع المسار المهني إلزامية لكل الموظفين من الفئة الفنية في الوظيفة العمومية. كما ستنشئ هذه المؤشرات مجموعة كفاءات لمناصب الإدارة العليا وتتوخى تحديد تدابير موضوعية لتطوير المسارات المهنية للمرأة استنادا إلى معايير أخرى غير معايير التنقل ومدى الاستعداد للعمل. فانقطاع المسار المهني للمرأة خلال الأشهر الأولى من حياة أطفالها انقطاع يقره القانون. غير أن الإدارة العامة لا تزال تعتبر هذا الوقت فترة لا تشكل جزءا من الحياة المهنية أو المسار المهني للمرأة.



## تشجيع توجيه النساء المهوبات

من الممكن إقامة نظام لتوجيه النساء المقدرات اللواتي يرغبن في الوصول إلى مناصب الإدارة العليا في كل وزارة أو إدارة محلية أو كيان عمومي. فهذا مورد مهم للمرأة التي كثيرا ما لا تتوفر لها فرص التواصل المهني الذي يسهل الوصول إلى مناصب الإدارة العليا. كما يدعم التوجيه إمكانية بروز المرأة الذي يعتبر انعدامه حاجزا يحول دون الترقى المهني.

## دعم التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية

ينبغي عدم السماح بعقد اجتماعات قبل الساعة التاسعة صباحا وبعد الساعة السادسة مساء في الإدارة العامة المغربية. لأن تنظيم اجتماعات في هذه الأوقات لا يناسب المرأة بصفة خاصة. ويمكن إدراج هذه السياسة في 'جداول تنظيم الوقت' للتوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية. ولعل توفير دور الحضانه، ومرافق النقل والمطاعم وبدلات الوظيفة الخاصة بالرعاية من شأنه أن يساعد المرأة على تحقيق التوازن بين أعبائها المزدوجة.

## تنفيذ خطة وطنية للتدريب والتواصل لتعزيز المساواة بين الجنسين

لتغيير العقليات، ينبغي أن تقوم وزارة تحديث القطاعات العامة بالتحسيس بالمساواة بين الجنسين عن طريق التواصل الفعلي. وينبغي أن يشمل الوضع القائم وكذلك الالتزامات الوطنية والدولية لتحسين مشاركة المرأة. فهذه الإجراءات تتيح إبراز القضية في وسائط الإعلام والتعريف بها على نطاق واسع لدى شرائح عريضة من الجمهور المغربي. وينبغي تحسيس الموظفين بالمساواة بين الجنسين عن طريق التدريب الأولي في مدارس الإدارة العامة وفي الدورات الدراسية أثناء الخدمة.

## تعيين كبار المندوبين المعنيين بالشؤون الجنسانية

يلزم تعيين مندوبين مسؤولين عن المساواة بين الجنسين، على غرار ما عليه الأمر في بلدان أخرى. فبالإمكان إنشاء شبكة من المندوبين الوزاريين المعنيين بالمساواة المهنية في كل وزارة، على أن يكونوا بدرجة عليا حتى تكون لهم سلطة حقيقية داخل الوكالة المعنية. وعلى نفس المنوال، يمكن تعيين 'منسقين معنيين بالمساواة بين الجنسين' في كل وزارة. ويمكن أن يشكل هؤلاء شبكة قادرة على رصد تنفيذ خطط العمل واقتراح إجراءات.

## التوازن بين الجنسين في الوكالات الرئيسية المؤثرة في التمثيل

وبالإضافة إلى ما سبق ذكره، يلزم ضمان تمثيل متوازن بين الرجل والمرأة في الوكالات الرئيسية، بما في ذلك لجان التوظيف ومدارس الإدارة العامة.

وعلاوة على ذلك، يوصى بما يلي، استنادا إلى استعراض السياسات والأدبيات:

- يجب أن تضاعف الحكومة المغربية الجهود لتحقيق الهدف 3 من الأهداف الإنمائية للألفية بحلول عام 2015، ولاسيما فيما يتعلق بضمان فرص وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا.
- يجب التوظيف الكامل لهيئة المناصفة ومكافحة كل أشكال التمييز في إطار الدستور الجديد والخطة الحكومية للمساواة (2015-2011). بل ينبغي تشكيل كل المجالس والمؤسسات التي أحدثتها الدستور الجديد وينبغي أن تدعم كل وكالات الأمم المتحدة هذه الآليات على سبيل الأولوية وأن تعزز الحكمة الرشيدة.





# التوصيات

- ينبغي تمويل الآليات الحكومية المعنية بالمساواة بين الجنسين تمويلًا كافيًا وأن يتم إيلاء الأولوية لها. ويجب إعداد وتقييم كل البرامج والمشاريع والسياسات والميزانيات الحكومية من منظور جنساني.
- ينبغي إنشاء شبكات نسائية لدعم الحوار مع الوزارات وفئات المصالح الخاصة. كما يمكن أن تكون هذه الشبكات شريكة مفيدة في وضع السياسات والبرمجة. وينبغي أن يكون لمنظورات المرأة حضور في الأولويات والاستراتيجية الرامية إلى معالجة مسائل التوظيف والترقية والتحرش الجنسي والحياة الوظيفية وخطط التقاعد. ويمكن للمجتمع المدني والوزارات أن تدعم تلك الشبكات وتنعش عصبية الموظفين.
- ينبغي تدريب الفتاة والمرأة في المدرسة ومكان العمل على تنمية الثقة بالنفس مما سيعمل على تخطي الحواجز الناشئة عن المعايير الجنسانية التقليدية، التي بمقتضاها لا تكون لعمل المرأة خارج البيت قيمة تذكر. وهذا ما سيعمل بدوره على مساعدة المرأة على الالتحاق بالإدارة العامة والترقي في مراتبها، بما في ذلك الوصول إلى أوساط صنع القرار.



## استنتاجات

لقد أحرز تقدم ملموس في تعزيز حضور المرأة في الإدارة العامة بالمغرب، بما في ذلك في دوائر صنع القرار. وقد تأتى ذلك بفضل الالتزام السياسي والضغط الذي مارسته الحركة النسائية، وبفضل دعم الوكالات الدولية لهذه العملية. تم الاعتراف بالمشاركة المتساوية للمرأة وتم تعزيز ذلك في إطار إصلاحات أوسع نطاقا من أجل إدارة عامة أكثر فعالية وحوكمة رشيدة. وسنت تشريعات هامة وبودر إلى وضع برامج محددة وتم توثيقها وتبادل المعلومات بشأنها.

والواقع أن المرأة ما فتى حضورها يتزايد في الإدارة العامة. غير أنه لا تزال ثمة ثغرات وتحديات. فالنص التشريعي الرئيسي الذي يحكم إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة لا يواكب ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الديمقراطية التطلعية والمراعية للمنظور الجنساني. ولا تزال مسائل من قبيل انعدام الشفافية في قرارات التوظيف والتعيين تؤثر في المرأة تأثيرا يفوق في سلبيته تأثيرها على نظيرها الذكر، ولا يزال من المتعين التصدي لاختلالات التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة بوضع آليات مناسبة. والأهم من هذا، أن مشاركة المرأة على مستوى صنع القرار في الإدارة العامة يقل كثيرا عن الحد الأدنى المحدد في 30 في المائة والذي أوصت به صكوك حقوق الإنسان بما فيها اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة.

ويتطلب تحسين هذا الوضع بذل جهود في المجتمع برمته، حيث تقضي العلاقات بين الجنسين والقوالب النمطية بصرف المرأة عن السعي إلى الارتقاء وعن دراسة المواضيع التي تسهل فرص وصولها إلى الإدارة العامة. كما يلزم توعية الإدارة العامة بمنافع وتحديات التمثيل المتكافئ.

والمغرب حالة تثير اهتمام بلدان أخرى لأنه ما فتى يعالج التمثيل المتكافئ للمرأة في الإدارة العامة منذ فترة. ومن المهم في الوقت الراهن الحفاظ على هذا الزخم والنظر في إمكانية التركيز على تحقيق نتائج أقوى، من قبيل تحقيق أهداف عددية من حيث تواجد المرأة في مناصب صنع القرار.



## المرفق رقم 1- مفاهيم رئيسية

### المساواة بين الجنسين

تعني المساواة بين الرجل والمرأة أن كل البشر، رجالا كانوا أم نساء، أحرار في تطوير قدراتهم الشخصية واتخاذ قرارات بشأن اختياراتهم بصرف النظر عن القيود التي تفرضها القوالب النمطية، أو التوزيع الصارم للأدوار استنادا إلى نوع الجنس أو أشكال التحيز. وتعني المساواة بين الرجل والمرأة المساواة في مراعاة اختلاف المسلكيات والتطلعات والاحتياجات بين الرجل والمرأة وفي تقييمها ودعمها. ولا تعني المساواة وجوب التطابق بين الرجل والمرأة، بل تعني أن حقوق ومسؤوليات وفرص كل منهما لا ينبغي أن تتوقف على نوع جنسهما.

### التكافؤ

يقصد بمفهوم التكافؤ إمكانية أن تكون، للرجل والمرأة في مكان عملها، فرص متساوية في الحصول على عمل. ويمكن أن يعني ذلك المناصفة.

### تعميم مراعاة المنظور الجنساني

إن تعميم مراعاة المنظور الجنساني هو مراعاة هدف المساواة بين الجنسين في طائفة كاملة من السياسات والأنشطة في المجتمع المحلي.

ويقترح مراعاة المنظور الجنساني مفهوما جديدا من المساواة بين الرجل والمرأة، حيث لا تعتبر المساواة بين الجنسين مسألة جانبية، بل أداة القصد منها تسهيل الجهود الرامية إلى المشاركة في صنع القرار مشاركة متكاملة ودائمة.

### السقف الزجاجي

رغم تزايد دور المرأة في عالم العمل، فإنها لاتزال تشكل أقلية في مناصب صنع القرار. ولا سبيل إلى إنكار 'السقف الزجاجي' الذي يعرقل مسارها المهني وكثيرا ما يكون واقعا غير ملموس يستعصي على أي تفسير تبسيطي. و'السقف الزجاجي' تعبير ظهر في الولايات المتحدة في نهاية السبعينات للإشارة إلى طائفة كاملة من العراقيل التي تواجهها المرأة في سعيها إلى الوصول إلى المراتب العليا من السلم الهرمي المهني.

### التفرقة المهنية/التفرقة في العمل

ويقصد بذلك تمركز النساء والرجال في أنواع ومراتب من النشاط والعمل. فكثيرا ما ينحصر عمل المرأة في طائفة من المهن المعروفة تقليديا بأنها مهن 'نسوية' (التفرقة الأفقية) كما ينحصر في مراتب دنيا من المسؤولية (التفرقة العمودية).



## المرفق رقم 2- أسئلة البحث وإطاره

تاريخ المناقشة

المؤسسة

وظائف المسؤولية

أولا - الإلمام بالمشكل

- الدراسات والتقارير والبرامج وغيرها من الأمور المخصصة للمساءلة؟ التي تهتم الباحثين؟ التي تهتم المجتمع المدني؟ التي تهتم المؤسسات (الإدارات الحكومية، الوكالات الإنمائية، وكالات الأمم المتحدة)؟ أي إطار إحصائي؟

### ثانيا- الحياة الوظيفية الإدارية للمرأة

1. التوظيف

- أي نوع من المساواة فيما يتعلق بالتوظيف وإجراءات التوظيف التنافسية (لجان التعيين، وما إلى ذلك)؟
- فيما يتعلق بالتوظيف، هل هناك فوارق بين المرأة والرجل؟ هل الأمر كذلك في عملية الامتحان الشفوي وقت إجراءات التعيين التنافسية؟

2. المسار المهني

- أي نوع من المساواة يوجد فيما يتعلق بالترقية (هل هي مسألة اختيار شخصي، أم استقطاب، أم ترقية هادفة)؟
- فيما يتعلق بالترقية، هل يعامل الرجل والمرأة بنفس الطريقة؟
- أي نوع من المساواة يوجد فيما يتعلق بالتدريب (خطة التدريب، إجازة التدريب المهني، مدة التدريب ومكانه)؟
- في الاستفادة من التدريب، هل هناك مساواة في المعاملة؟
- ما هي مكانة المرأة في المراتب العليا (القياس الكمي للوظائف التي تتقلدها وطبيعتها، والفرق بين الرجل والمرأة، ونوع الجنس والمنصب المشغول)
- هل هناك مساواة فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات والمشاريع المقترحة تبعا لمجموعة المهارات؟
- هل المسؤوليات المضطلع بها ذات طبيعة مماثلة؟
- هل وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية يعترضه السقف الزجاجي؟ ما هي التدابير/الإجراءات التي اتخذتها مؤسستكم لضمان المساواة المهنية بين الرجل والمرأة؟

3. الأجر

- أي نوع من المساواة يوجد فيما يتعلق بالأجر، بما في ذلك العلاوات والبدلات الأخرى، وما إلى ذلك؟

4. التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة

- ما هي آثار مسؤولية الأولاد والعمل المنزلي على الحياة الوظيفية للمرأة؟

- أي نوع من المساواة يوجد فيما يتعلق بالتنقل (في إطار نقل، أو نجاح في إجراءات التوظيف التنافسية، وما إلى ذلك)؟
- هل المرأة أقل تنقلا من الرجل؟ لماذا؟
- ما هي التدابير التي تقترحونها لتعزيز التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة؟

### ثالثا- إدارة الموارد البشرية

- هل إدارة المرأة للموارد البشرية مماثلة لإدارة الرجل لها؟
- هل إدارتكم يطغى عليها الذكور أم الإناث؟ لماذا؟
- هل لكلمة المرأة وزن مماثل لكلمة رجل في موقع مسؤولية متكافئة؟ هل لها نفس الوزن مقارنة برجل من موقع مسؤولية أعلى؟
- هل حل النزاعات يتم بنفس الطريقة، بصرف النظر عما إذا كان يهم:
  - الرجال؟
  - الرجال والنساء؟
  - النساء؟

### رابعا- السياسات والسلوكيات

- هل ثمة موقف رسمي بشأن مسألة المساواة المهنية بين الرجل والمرأة وهل هناك فرق بين النظرية والممارسة؟
- ماهي المواقف الاعتيادية أو السلوكيات الاعتيادية أو السياسات الاعتيادية التي شهدتموها شخصيا؟
- هل تناقش في الاجتماعات مسائل المساواة أو عدم المساواة بين الرجل والمرأة؟
- هل تناقش هذه المسائل مع المنظمات النقابية (وإذا كان الأمر كذلك، ما هو الدور الذي تقوم به تلك المنظمات)؟
- هل تتاح للمرأة فرص متساوية للحصول على المعلومات؟

### خامسا- المضايقة الجنسانية

- هل هناك مساواة في المعاملة بين النساء؟
- هل هناك مساواة في المعاملة بين شابة وامرأة أكبر سنا؟
- هل هناك مساواة في المعاملة بين أم وامرأة لا أطفال لها؟
- هل لاحظتم وجود أشكال من عدم المساواة بين امرأتين تبعا لما إذا كانت لهما مؤهلات معينة أو درجة معينة أو تبعا لمظهرهما؟
- هل تتعرض المرأة للمضايقة في إدارتكم؟
- هل أنتم على علم بأي حالات مضايقة (معنوية، أو بدنية أو نفسية، أو ما إلى ذلك)؟
- هل يتم الإبلاغ على النحو الواجب عن ممارسات المضايقة؟



## سادسا- تقديراتكم

- ماذا لاحظتم من خطوات إلى الأمام وخطوات إلى الوراء في الحياة الوظيفية للمرأة؟
- ما هو الدور الذي يقوم به الشركاء (وكالات الأمم المتحدة، والوكالات الإنمائية، وغيرها)؟
- ما هي آثار خطط التدريب (توعية الموظفين بالمساواة المهنية بين الرجل والمرأة) على المسلكيات والعلاقات وغيرها من المواقف المتجذرة؟
- هل حدث تحول في إتاحة فرص وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية مثلا، فيما يتعلق بمراعاة مسائل التوازن بين الحياة العملية والحياة الخاصة (رعاية الأطفال، مرافق الحضانة داخل مكان العمل، أوقات العمل الممتدة، النقل، إجازة الأسرة، البدلات الخاصة، وما إلى ذلك)؟

## سابعا- التوقعات

- ماهي توقعات النساء في إدارتكم؟
- ما هي التدابير التي تقترحون لتعزيز المساواة المهنية بين الرجل والمرأة في الإدارات العامة؟
  - على المدى القصير؟
  - على المدى المتوسط؟
  - على المدى الطويل؟



## المرفق رقم 3- ثبت المراجع

### 1 - أعمال الندوات

Comprendre les inégalités hommes – femmes. L'approche genre : théorie et pratiques. Pub. GREGED - Faculté de Droit Rabat Agdal, 2005

### 2 - الخطة الحكومية للمساواة (2011-2015)

### 3 - المقالات

Sabah Chraïbi: Les femmes dans la hiérarchie administrative, 2003, pp. 17-22.

Dorra Mahfoudh Draoui: La conciliation vie professionnelle - vie familiale. In Revue des Droits de l'Enfant et de la Femme n° 10 – 2006. PP 32-40

Leila Dinia Mouddani: Les femmes fonctionnaires au Maroc et la réforme administrative. ENA, March 2003.

### 4 - التقييمات

Bilan social des fonctionnaires et agents de l'administration de l'Etat et des collectivités locales Année 2006. Pub. Mai 2009

### 5 - الدراسات

La place et le rôle des femmes dans les administrations africaines Pub. CAFRAD, 1993.

Genre et développement : aspects socio- démographiques et culturels de la différenciation sexuelle. Pub. CERED, 1998.

La femme fonctionnaire dans le secteur agricole : réalité et perspectives. Publication Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, Mars 2000.

Les représentations dominantes de la place des femmes dans la vie politique. Pub. ADFM, 2000.

Femmes et démocratie? Collection Approches. Ed. Le Fennec, 2001.

Les Marocaines et les Marocains face au politique : quelle place pour les femmes ? Houria Alami & Malika Benradi Pub. AFARD, 2002.

Les femmes fonctionnaires au Maroc – Etude et Témoignages. Ed. Toubkal 2002. Driss Guerraoui et Malika Ghefrane.

Femmes et hommes au Maroc: analyse de la situation et de l'évolution des écarts dans une perspective genre. Pub. HCP 2003.

Féminin - Masculin : la marche vers l'égalité au Maroc 1993-2003. Pub. FFES -Maroc 2004.

L'égalité en emploi et le renforcement du leadership des femmes au sein de l'administration publique marocaine / Sophie Brière, France Paquet et martin Gemme – ACIDI -2005.



Genre et activités économiques au Maroc: Livre Blanc. Publication - Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes handicapées /GTZ .2005.

La femme marocaine sous le regard de son environnement social. Enquête HCP, 2006.

Les perceptions et représentations des Africains et des Africaines de l'égalité hommes – femmes. Pub. AFARD. 2007.

مختار الهراس، المرأة وصنع القرار في المغرب، منشورات كوثر، 2008.

Promotion et diffusion de la culture de l'égalité. MDSFS Juillet, 2009.

Etude juridique et enquête sociologique sur l'état de l'intégration de l'approche genre dans la fonction publique ADFM-UNIFEM, 2010

Conciliation travail- famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc. GTZ Juin 2011  
==

#### 6 - الأدلة

Guide pratique: « Atteindre l'égalité et la parité professionnelle et salariale hommes –femmes » Publication Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle avec le soutien de la GTZ, Octobre 2011.

#### 7 - البرامج

Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique, FAES ACDI, Décembre 2006. --

Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication, FAES ACDI Août 2006, Réédition, Mai 2008.

Programme stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique. FAES ACDI, Décembre 2006.

#### 8 - التقارير

Egalité des sexes : en quête de justice dans un monde d'inégalités Publication Institut de Recherche des Nations Unies pour le Développement Social – NU, 2004.

3° et 4° Rapports périodiques du Maroc relatifs à la mise en œuvre de la CEDAW. Pub. - SEFEPH. 2006.

Rapport ANARUZ « Les violences de genre », 2008.

#### 9 - الاستراتيجيات

Stratégie de lutte contre les violences Pub. SEFEPH, 2002. ==

الاستراتيجية الوطنية من أجل الإنصاف والمساواة بين الجنسين بإدماج مقاربة النوع الاجتماعي في السياسات والبرامج التنموية (2006) منشورات كتابة الدولة المكلفة بالأسرة والطفولة والأشخاص المعاقين، 2007.





### 10 - النصوص

Recueil des documents et textes juridiques relatifs à la condition de la femme au Maroc. Ed. REMALD., 2001.

الدستور المغربي طبعة 2011

### 11 - مقالات ودراسات

Abderrazak Moulay Rachid: La condition de la femme au Maroc. Pub. Université Mohammed V, 1985. --

Chérifa Alaoui Mdaghri: Le travail féminin: cas de la fonction publique au Maroc. Mémoire ENA, 1980.

Fouzia Imanssar: les femmes dans la fonction publique, Mémoire du cycle supérieur de l'ENA, 1977- 1978.

Rafika Khatib: La participation des femmes à la vie politique et publique au Maroc.



## المرفق رقم 4- مشاركة المرأة ف

النسبة المئوية لمشاركة المرأة	المجموع	الرجال	النساء	الإدارة
53.78%	41,685	19,265	22,420	وزارة الصحة
52.78%	252	119	133	وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن
45.54%	213	116	97	وزارة الشؤون الاقتصادية والعامه
43.73%	311	175	136	وزارة البيئه
43.18%	1,496	850	646	وزارة السياحة والصناعة التقليدية
42.59%	54	31	23	وزارة الجالية المغربية المقيمة بالخارج
42.41%	323	186	137	وزارة تحديث القطاعات العامة
42.31%	52	30	22	إدارة محو الأمية والتعليم غير النظامي
11%. 42	152	88	64	إدارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الجديدة
41.71%	199	116	83	وزارة التجارة الخارجية
41.38%	116	68	48	الوزارة المكلفة بالعلاقات مع البرلمان
41.18%	408	240	168	وزارة الاتصال
40.32%	2,299	1372	927	المنذوبية السامية للتخطيط
40.00%	410	246	164	المنذوبية السامية لقدماء المحاربين وأعضاء جيش التحرير
39.39%	4,194	2,542	1,652	وزارة الشبيبة والرياضة
38.97%	349	213	136	إدارة التكوين المهني
38.51%	148	91	57	مكتب رئيس الوزراء
37.91%	1,799	1,117	682	وزارة الثقافة



## المرفق رقم 4

37.51%	1,730	1,081	649	وزارة الإسكان والتعمير والتهيئة المجالية
37.42%	273,233	170,977	102,256	إدارة التعليم المدرسي
36.57%	1072	680	392	وزارة التشغيل والتكوين المهني
35.28%	788	510	278	إدارة التجارة والصناعة
33.01%	20,061	13,438	6,623	إدارة التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
32.23%	16,252	11,014	5,238	وزارة المالية والاقتصاد
32.14%	1,988	1,349	639	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
30.47%	873	607	266	إدارة الطاقة والمعادن

المصدر: وزارة تحديث القطاعات العامة (2009).



## المرفق رقم 5- مشاركة المرأة في مناصب صنع القرار حسب الإدارات الوزارية

النسبة المئوية للنساء	المجموع	الرجال	النساء	الوزارة
43.48%	23	13	10	وزارة الشؤون الاقتصادية والعامّة
42.00%	50	29	21	وزارة التنمية الاجتماعية والأسرة والتضامن
37.40%	131	82	49	وزارة الصحة
34.85%	132	86	46	إدارة التجارة والصناعة
34.29%	70	46	24	إدارة البيئة
29.79%	47	33	14	وزارة الاتصال
28.46%	253	181	72	المنذوبية السامية للتخطيط
27.70%	148	107	41	وزارة الثقافة
27.62%	286	207	79	وزارة الإسكان والتعمير والتهيئة المحلية
25.71%	35	26	9	وزارة التجارة الخارجية
24.66%	73	55	18	وزارة التشغيل والتكوين المهني
23.68%	38	29	9	الأمانة العامة للحكومة
22.37%	76	59	17	وزارة السياحة والصناعة التقليدية
22.22%	144	112	32	وزارة الطاقة والمعادن والمياه والبيئة
21.43%	14	11	3	وزارة المغاربة المقيمين بالخارج
				البرلمان
	لا تتوفر أي بيانات			
17.74%	62	51	11	وزارة تحديث القطاعات العامة
16.79%	274	228	46	وزارة الشؤون الخارجية والتعاون



## المرفق رقم 5

16.67%	12	10	2	إدارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات الحديثة
79%. 15	19	16	3	المنديبية العامة لإدارة السجون وإعادة الإدماج
14.44%	90	77	13	وزارة التشغيل والتكوين المهني
13.48%	230	199	31	إدارة التعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي
13.13%	640	556	84	وزارة الفلاحة والصيد البحري
12.90%	496	432	64	وزارة التجهيز والنقل
12.50%	16	14	2	إدارة محو الأمية والتعليم غير النظامي
10.96%	146	130	16	إدارة المياه
10.38%	183	164	19	إدارة التعليم المدرسي
10.28%	1,264	1,134	130	وزارة الداخلية
10.00%	50	45	5	وزارة الشبيبة والرياضة
9.80%	306	276	30	وزارة الفلاحة والصيد البحري
9.43%	488	442	46	وزارة الاقتصاد والمالية
9.35%	139	126	13	المديرية العامة للحماية المدنية
8.46%	201	184	17	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
8.33%	84	77	7	كتابة الدولة لدى وزير السياحة والصناعة التقليدية المكلفة بالصناعة التقليدية
3.29%	152	147	5	المنديبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر
2.38%	126	123	3	الإدارة العامة للأمن الوطني
1.96%	51	50	1	المنديبية السامية لقدماء المحاربين وأعضاء جيش التحرير
15.15%	6,559	5,565	994	المجموع الكلي

المصدر: وزارة تحديث القطاعات العامة (2009).



## المرفق رقم 6- مشاركة المرأة في المجالات العامة الأخرى

يعرض هذا المرفق بإيجاز مشاركة المرأة في المجالات العامة الأخرى.

### اللجان والهيئات الرئيسية: استجابة محتشمة لمطالب المناصفة

- المجلس الدستوري: امرأة واحدة من بين 12 عضوا ذكرا
  - مكتب المجلس الأعلى للقضاء: ليس من بين أعضائه امرأة
  - المجلس الأعلى للوظيفة العمومية: 12,5 في المائة من ممثلي الإدارات نساء و 16,7 في المائة من ممثلي الموظفين نساء
  - اللجان الإدارية: 18,5 في المائة من ممثلي الموظفين نساء و 11,4 في المائة من ممثلي الإدارات نساء.
- ومؤخرا، أدرجت المؤسسات التالية عددا محدودا من النساء في عضويتها:
- المجلس الوطني لحقوق الإنسان: 13 امرأة، بمن فيهن خمس عينهن الملك (من أصل 45 رجلا)
  - المجلس الأعلى للتعليم: ست نساء من أصل 99 رجلا، يعينهم الملك.
  - الهيئة العليا للاتصال السمعي البصري: امرأتان (من أصل ثمانية أعضاء)، عين إحداهما الملك وعين الثانية رئيس مجلس المستشارين
  - الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة تضم تسع نسوة (من أصل 35 عضو) على مستوى الجمع العام.
  - مجلس المنافسة، ليس فيه أي امرأة (12 عضوا ذكرا).
- وتدل المبادرات الأخيرة على تصميم على إدراج المزيد من النساء في البنيان الديمقراطي للبلد، لكن الجهود لم تستجب لتوقعات الحركة النسائية كما أنها لا تعكس مبدأ المناصفة، الذي أعلن عنها الدستور الجديد لعام 2011.

## اللجان الملكية: الاستجابة للحوكمة الرشيدة

تتألف لجنة مراجعة مدونة الأحوال الشخصية التي أنشئت بمقتضى الخطاب الملكي المؤرخ 27 نيسان/أبريل 2001، من علماء واختصاصيين في القانون. ومن أصل الأعضاء الستة عشر الذين تتألف منهم اللجنة، كان ثمة ثلاث نسوة تولين مهامهن لأول مرة.

وأنشئت اللجنة الاستشارية للجهوية في عام 2010 وتضم ثلاث نساء من أصل 22 عضوا. وقد أوصت بتدابير رئيسية لفائدة المرأة وهي:

1. تعزيز العمل الإيجابي لدعم مشاركة النساء في إدارة الشؤون الجهوية والمحلية وذلك بواسطة نص دستوري يسمح للمشرع بتشجيع ولوج الوظائف الانتخابية بالتساوي بين الرجل والمرأة
2. اعتماد أنماط اقتراع ومحفزات مناسبة لضمان حصول النساء على ثلث مقاعد المجالس المنتخبة للجماعات الترابية ومكاتبها وهيئاتها الأخرى طبقا للأهداف الإنمائية للألفية
3. الإدماج المنهج لمقاربة النوع في السياسات العمومية والاستراتيجيات والحكامة على المستوى الجهوي ومستوى الولايات والمقاطعات، تصورا وتفعيلا ومتابعة وتقييما
4. إحداث لجنة استشارية لإنصاف النوع في كل مجلس جهوي تضم شخصيات كفؤة من الجنسين، بحيث يكون بوسع هذه اللجنة لدى المجلس أن تعالج من تلقاء نفسها كل مسألة من اختصاصها بغية النهوض بالمساواة بين الرجال والنساء في الجهة
5. تشجيع الأحزاب السياسية، لاسيما من خلال التمويل العمومي، على تعزيز مشاركة النساء في العمل السياسي ضمن هياكلها الجهوية، وعلى تحفيزهن لتحمل المسؤوليات الانتخابية والتدبيرية.



## المرفق رقم 7- تجربة هيئات عامة مختارة في إطار برنامج صندوق دعم المساواة بين الجنسين

وزارة الاتصال

تقوم وزارة الاتصال بجهود ترمي إلى إدخال المساواة بين الرجل والمرأة وهي أول وزارة تشترع في عملية إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين. وهي وزارة استراتيجية، لأن معالجة القوالب النمطية الجنسانية أداة هامة في دعم المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة وعلى نطاق أوسع.

ففي 2004، أجرت الوزارة، بدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية، تقييما تشخيصيا تشاركيا لوضع المساواة بين الجنسين في الوزارة. وأدى هذا التقييم إلى وضع برنامج متوسط الأجل لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في قطاع الاتصال.<sup>59</sup> ويقدم البرنامج ثلاث مسائل للتدخل الاستراتيجي وستة مشاريع تسهم في تعميم المنظور الجنساني في هذا القطاع.<sup>60</sup> وقد صدقت عليه الوزارة واعتمده في كانون الأول/ديسمبر 2006.

ويندرج هذا البرنامج في إطار الميثاق الوطني لتحسين صورة النساء في الإعلام، الذي اعتمد في آذار/مارس 2005، إضافة إلى الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين التي اعتمدها الحكومة في أيار/مايو 2006.

وأنجزت في الفترة الفاصلة بين نيسان/أبريل 2007 و حزيران/يونيه 2009 أربعة مشاريع تتعلق بما يلي:

- تعزيز قدرات إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين لفائدة لجنة الدعم وأربعة كيانات اتصال داخل قطاع الاتصال
- دعم التدريب في مجال المساواة بين الجنسين وموارد الإعلام لتدريب الصحفيين وطلبة وطالبات معهد علوم الإعلام والاتصال
- دعم وضع وتنفيذ خطط تدريب 'من أجل المساواة في وسائل الإعلام' وتوفير أدوات التوعية
- دعم القيام بدراسة استراتيجية تتعلق بتوقعات المرأة المغربية فيما يتعلق بتمثل صورتها في الإعلام السمعي البصري.<sup>61</sup>

وقد أنجزت وزارة الاتصال تقريبا كل مشاريع الخطة المتوسطة الأجل. غير أن الوزارة تقر بأنها فشلت في تحقيق المستوى المطلوب من امتلاك زمام المبادرة وتوطيد تعميم مراعاة المنظور الجنساني على مستوى آلياتها التنظيمية.<sup>62</sup>

59 الموقع الشبكي لوزارة الاتصال [www.mincom.gov.ma](http://www.mincom.gov.ma)

Programme à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de la communication. Publication. Août 2006, May 2008

Etude relative aux attentes de la femme marocaine en matière de représentation de son image dans les médias audiovisuels, May 2010

62 جلسة 2 تشرين الثاني/نوفمبر 2011.



## وزارة التربية الوطنية

إن لتوفير فرص الاستفادة من التعليم والمعرفة، على غرار ما ذكر في الدستور المغربي الأول لعام 1962 وأعيد تأكيده في كل الدساتير الأخرى، أثرا لا سبيل إلى إنكاره على وضع المرأة وفرص حصولها على عمل. فصورة المرأة في الكتب المدرسية يمكن أن تعمل على مكافحة القوالب النمطية القائمة على التحيز الجنسي.

وبدعم من الوكالة الكندية للتنمية الدولية، أنشأت الوزارة، في أيلول/سبتمبر 2006، اللجنة المركزية لحقوق الإنسان والمواطنة CCDHC، وأدرجت في ولايتها قضية المساواة بين الجنسين. وفي آذار/مارس 2007، أتاح هذا المشروع القيام بما يلي:

- تدريب أعضاء اللجنة المركزية وممثلي المديرية المركزية والأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين على إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في التعليم
  - تحديث التقييم التشخيصي لوضع المساواة بين الجنسين في إدارة التعليم المدرسي
  - تصميم واعتماد خطة العمل المتوسطة الأجل لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في النظام التعليمي.
- وقد اعتمدت السلطات العليا في الوزارة هذه الخطة في تشرين الأول/أكتوبر 2008، وأنجزت في الفترة الفاصلة بين كانون الثاني/يناير وكانون الأول/ديسمبر 2010 ثلاثة مشاريع تتعلق بما يلي:

- دعم تنفيذ وتعزيز قدرات الآليات التنظيمية المكلفة بتنسيق وتنفيذ الخطة المتوسطة الأجل للمساواة بين الجنسين في النظام التعليمي بالإدارة المركزية.
- تحديد القوالب النمطية القائمة على التحيز الجنسي في الكتب المدرسية وإزالتها
- تصميم وتنفيذ وحدات تدريبية في مجال المساواة بين الجنسين لفائدة الأطراف ذات المصلحة في إدارة التعليم المدرسي.

وقد حققت إدارة التعليم المدرسي نتائج هامة في تنفيذ المشاريع الثلاثة. وعلى مستوى التعليم العالي، أنشأت جامعة محمد الخامس كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية للرباط أكدال؛ ويجدر بالإشارة برنامج الماجستير في 'النوع الاجتماعي والسياسات العامة'، الذي شرع فيه في 2009 بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة والوكالة الكندية للتنمية الدولية، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي ووزارة التنمية الاجتماعية والتضامن والأسرة. وبرنامج الماجستير مفتوح للموظفين، ولاسيما لموظفي الإدارات الحكومية المعنيين بتعميم مراعاة المنظور الجنساني. وهو برنامج يدرّب مسؤولي الإدارة العامة وخبراءها. وقد تخرج أول فوج في حزيران/يونيه 2011.

## وزارة التشغيل والتكوين المهني

لمعالجة الفوارق التي تعاني منها المرأة في العمل والتدريب المهني، اتخذت الوزارة المكلفة بهذين القطاعين عدة إجراءات لضمان الحد الأدنى من المساواة والحماية للمرأة. وشملت هذه الإجراءات إصلاح مدونة الشغل (2003) وإقامة 16 مركز تنسيق للشؤون الجنسانية بغرض تعزيز مراعاة المنظور الجنساني. ولتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للإنصاف والمساواة بين الجنسين التي اعتمدت في عام 2006، شرعت وزارة التشغيل والتكوين





المهني في عملية تعميم مراعاة المنظور الجنساني في قطاعات التشغيل والتدريب المهني والحماية الاجتماعية في عام 2009.

وتم التخطيط لمشروعين في آذار/مارس وتموز/يوليه 2009. وأنجز أول مشروع في الفترة الفاصلة بين أيلول/سبتمبر 2009 و آذار/مارس 2010 وخصصت اعتمادات للإجراءات التالية:

- تعزيز قدرات آليات المساواة بين الجنسين في إدارتين حكوميتين: التشغيل والتكوين المهني وكذلك في الهيئات الخاضعة للوزارات
- القيام بتحليل تشاركي للحالة المتعلقة بالفوارق والتمييز القائم على نوع الجنس في التشغيل والتكوين المهني<sup>63</sup>
- تحديد المبادئ التوجيهية والتدخلات ذات الأولوية في إطار البرنامج الاستراتيجي.
- أنجز المشروع الثاني في الفترة الفاصلة بين نيسان/أبريل وتشرين الثاني/نوفمبر 2010 وأسفر عن البرنامج الاستراتيجي المتوسط الأجل لتعميم مراعاة المنظور الجنساني في التشغيل والتكوين المهني والحماية الاجتماعية وظروف العمل. واعتمده السلطات العليا في الوزارة في تشرين الثاني/نوفمبر 2010. ويحظى البرنامج بدعم الوزير.

Diagnostic de l'état de l'égalité /équité dans le secteur de l'emploi, de la formation professionnelle et la protec- 63  
tion sociale, Janvier 2010 (Rapport Rabéa Naciri – Amina Lotfi  
والحماية الاجتماعية، يناير/كانون الثاني 2010 (تقرير ربيعة الناصري - أمينة لطفى)



شعوب متمكنة.  
أمم صامدة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي  
مكتب السياسات الإنمائية

One United Nations Plaza

New York, NY, 10017 USA

هاتف: +1 906 212 5081

لمزيد من المعلومات: [www.undp.org](http://www.undp.org)

حقوق الطبع 2012، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. صورة الغلاف: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي