



مكانة النساء الموظفات في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في مصر والأردن والمغرب وتونس



يونيو 2018

الفهرس

3	قائمه الجداول والأشكال
4	موجز تنفيذي
9	مقدمة
9	I سياق الدراسة
9	1.1. تذكير بالدلائل المرجعية
10	2.1. المنهجية المتبعة
12	3.1. الصعوبات المواجهة لإنجاز هذا التقرير
12	II عرض تحليلي للدراسات الوطنية الأربعة
13	1.1.1. عرض حالة مصر
21	2.1.1. عرض حالة الأردن
32	3.1.1. عرض حالة تونس
43	4.1.1. عرض حالة المغرب
56	III. الفرص و الرهانات
57	1.1.1. الفرص
63	2.1.1. الرهانات
67	IV. الدروس المستنتجة: الممارسات الجيدة والمبادرات الناجحة
67	1.1.1. الممارسات الجيدة
72	2.1.1. المبادرات الناجحة
77	V. المبادئ التوجيهية: التدابير المؤسسية والآلية الإقليمية
77	1.1.1. التدابير المؤسسية
82	2.1.1. الآلية الإقليمية: مستويات العمل
83	المرفق رقم 1: القائمة الببليوغرافية
86	المرفق رقم 2: قائمة المشاركين والمشاركات في المقابلات الفردية
88	المرفق رقم 3: قائمة المشاركين والمشاركات في المجموعات البؤرية

قائمة الجداول

14	الجدول رقم 1: معدل عمل النساء في الجهاز الإداري للدولة
14	الجدول رقم 2: معدل التأييث حسب قطاعات الوظيفة الحكومية في مصر
15	الجدول رقم 3: نسبة تأييث مراكز القرار في القطاع العام بمصر
33	الجدول 4: التغييرات في نسبة النساء في الوظيفة العمومية في تونس (2010-2016)
33	الجدول رقم 5: تطور تأييث الوظائف الوظيفية في تنظيم الأسرة في تونس (الفترة 2010-2016)
44	الجدول رقم 6: تطور معدلات التأييث العامة في الوظيفة العمومية بالمغرب (نسب مئوية %)
44	الجدول رقم 7: تطور معدلات تأييث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب (نسب مئوية %)

قائمة الأشكال

11	الشكل 1: الخطوات المتبعة في المنهجية
23	الرسم بياني رقم 2: توزيع النساء حسب مستوى المسؤولية
34	الرسم البياني رقم 3: تطور نسبة التأييث في الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية في تونس
35	الرسم البياني رقم 4: توزيع النساء حسب ترتيب الخطط الوظيفية
45	الرسم البياني رقم 5: تطور معدلات التأييث ومناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب
46	الرسم البياني رقم 6: توزيع النساء حسب مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية
47	الرسم البياني رقم 7: الوضع الأسري لجميع النساء في منصب المسؤولية بالوظيفة العمومية (دراسة 2018)

موجز تنفيذي

حققت عدد من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تقدماً ملحوظاً في مجال المساواة المهنية في الوظيفة العمومية. غير أنه بالرغم من هذا التقدم المحرز، لا زالت الدراسات تسجل ضعف تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية، حيث تتقلص هذه التمثيلية كلما ارتفعنا في السلم الإدارية بالإدارة العمومية وكلما ازدادت أهمية المناصب.

بناءً على هذه المعاناة، وضع كهدف المشروع تحت مسمى "الاختلاط و القيادة: تعزيز ولوج النساء إلى هيئات الحكامة بالمغرب والمشرق"، تعزيز ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية و مراكز صنع القرار في الوظيفة العمومية بالمغرب وتونس ومصر والأردن. وقد حدد له كغاية، الشروع في إجراء عمليات التشبيك في البلدان الأربعة مع مراعاة السياقات الوطنية، وذلك في أفق إنشاء شبكة إقليمية من أجل مأسسة مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

في هذا السياق، و من أجل تحضير سند لنشأة هذه الشبكة الإقليمية، يقدم هذا التقرير خلاصة لنتائج دراسات أعدتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة حول "مكان المرأة في المناصب العليا في الإدارة العمومية في مصر والأردن وتونس والمغرب"، حيث ارتكزت مادته على إجراء تجميع تحليلي للمعطيات الواردة في هذه الدراسات.

يتمحور هذا التجميع حول الأقسام التالية:

- (i) ملخصات الدراسات الوطنية حول ولوج النساء إلى مراكز صنع القرار في الإدارات العمومية للبلدان الأربعة المستهدفة من المشروع.
- (ii) الفرص والتحديات التي تواجه وصول المرأة إلى المناصب القيادية في كل بلد.
- (iii) الممارسات الجيدة للتعميم وكذلك المبادرات الناجحة القابلة لإعادة الاستنساخ.
- (iv) التدابير المؤسساتية التي من شأنها تعزيز وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالإضافة إلى اقتراح أهم ركائز عمل الشبكة الإقليمية.

عرض موجز للدراسات الوطنية الأربع

يتوزع تقديم ملخصات الدراسات الأربع حسب المحاور التالية:

1. عرض المتغيرات الكمية

تم تناول متغيرين هذا المحور : (1) معدل التأنيث في الوظيفة العمومية، و (2) معدل تأنيث مراكز المسؤولية. كما سيتضمن هذا التقديم البعد القطاعي و الإقليمي لهذه المتغيرات.

ملخص معدلات التأنيث للوظيفة العمومية في البلدان الأربع

البلد	السنة المرجعية	معدل التأنيث في الوظيفة العمومية	معدل التأنيث في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية
1مصر	2014	ما بين 10.8% و35 ² %	ما بين 8.16% و32.2 ³ %
الأردن	2014	44.95 ⁴ %	29.19%
تونس	2016	37%	35,8%
المغرب	2016	39.7%	22.2%

2. عرض المتغيرات النوعية

تمت معالجة خمسة متغيرات نوعية في هذا المحور: (i) السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين، (ii) برامج مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، (iii) التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية بالوظيفة العمومية، (iv) التصورات والتمثيلات، (v) الفرص والتحديات.

تنتهج البلدان الأربع سياسات حكومية تسعى لمأسسة المساواة بين الجنسين هي عبارة عن استراتيجيات وطنية مشكلة من عدد من البرامج ومحددة لتفعيلها عدد من الآليات المؤسسية.

تؤطر الوظيفة العمومية عدد من القوانين و المساطر التنظيمية تخص بشكل عام الرجال و النساء معا، عدا بعض التدابير الاستثنائية التي تخص بالأساس النساء (كتلك المتعلقة بسن التقاعد وإجازة الأمومة وإجازة الأبوة والتعويضات العائلية).⁵

هناك غياب شبه تام للتدابير التحفيزية التي من شأنها تعزيز تأنيث الوظيفة العمومية و لوج النساء إلى مناصب المسؤولية..

ترتبط عموما التصورات والتمثيلات المتعلقة بوصول المرأة إلى مناصب المسؤولية بالعوامل التالية :

- العقلية الذكورية المهيمنة،
- البيئة السوسيو ثقافية التي تعيق تمكين المرأة في هذه البلدان ، والتمثيلات القائمة حول عمل النساء والتي تختزل دور و وظيفة النساء في الإنجاب و تدبير شؤون الأسرة،
- تنظيم العمل (ترتبط المسؤولية بتعدد ساعات العمل و بالاستعداد للعمل خارج الأوقات الاعتيادية...)،
- الصعوبة التي تواجهها المرأة في التوفيق بين الحياة الأسرية والالتزامات المهنية (في غياب الهياكل الأساسية الداعمة مثل الحضانات ، النقل ، وما إلى ذلك).

¹تعطي الدراسة معدلات حسب نوع الإدارة ولا تشير إلى معدل شامل أو متوسط.

²سيكون معدل التأنيث للخدمة العامة 25.8% في 2016-2017 وفقا للهيئة العالية للإحصاءات في مصر.

³معدل تأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة الحكومية 31% في 2011-2010 وفقا للهيئة العالية للإحصاءات في مصر.

⁴هذا المعدل هو 46% في 2017 نشر بمناسبة 8 مارس.

⁵سن التقاعد وإجازة الأبوة والتعويضات العائلية هي نفسها بالنسبة للجنسين في حالة تونس.

3. التدابير المقترحة والتوصيات للحد من عدم المساواة بين الجنسين في ولوج النساء إلى المناصب العليا في الوظيفة العمومية

هذه التوصيات محصلة من الدراسات الوطنية و من الزيارات الميدانية (إبان المقابلات الفردية ولقاءات المجموعات البؤرية).

تتعلق هذه التوصيات بما يلي:

- إصلاح التشريعات والمساطر المتعلقة بالولوج إلى الوظيفة ومناصب المسؤولية وفقا لمقتضيات دستور كل بلد والاتفاقيات الدولية المصادق عليها،
- وضع سياسة لإدارة الموارد البشرية تركز على مبدأ المساواة في التوظيف والترقية والتكوين المستمر و تدبير المسار المهني وتقديم حوافز للنساء الموظفات للولوج إلى مناصب المسؤولية (الأخذ بنظام الحصص) و برامج التوعية بعمل المرأة،
- وضع برامج خاصة بالنساء في الوظيفة العمومية تسعى للنهوض بقدراتها القيادية وتعزيز طموحاتها المهنية،
- إنشاء مرصد للمساواة في العمل في الوظيفة العمومية ،
- إعداد دراسات وإحصاءات حول واقع الفوارق بين الجنسين وتعميم نتائجها على نطاق واسع وعلى واضعي السياسات في جميع الإدارات العمومية،
- مؤسسة الشبكات ووحدات تكافؤ الفرص القائمة، و مدها بصفة إدارية والاعتراف رسميا بها ،
- العمل على تغيير العقلية المتعلقة بأدوار النساء و الرجال في المجتمع والقيام بحملات توعوية تستهدف المسؤولين الإداريين والنساء في الوظيفة العمومية.

الفرص والتحديات

تم التجميع في جدول الفرص والتحديات الخاصة بولوج النساء إلى المراكز القيادية في كل بلد و تقديمها على الشكل التالي :

- (i) الفرص والتحديات السياسية: نميز في هذا المحور بين الالتزامات الوطنية (الإرادة السياسية والدستور) والالتزامات الدولية (اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وأهداف التنمية المستدامة).
- (ii) الفرص والتحديات القانونية.
- (iii) الفرص والتحديات المؤسسية: في هذا المجال، نميز بين السياسات العامة والبرامج الحكومية و الآليات المؤسسية.
- (iv) الفرص والتحديات السوسيو ثقافية.

تتجلى الفرص أساسا في ما يلي :

- وجود الإرادة السياسية لتحقيق المساواة بين الجنسين في الدول الأربع. تجد هذه الإرادة ترجمتها في خطاب رؤساء هذه الدول، في الدستور، و في مصادقة هذه الدول على الاتفاقيات الدولية والتزامها بأهداف أجندة أهداف التنمية المستدامة 2030،
- وجود إستراتيجيات حكومية خاصة بالمساواة بين الجنسين ،
- وجود قوانين ومساطر غير تمييزية تؤطر الوظيفة العمومية،
- وجود مجلس أو لجنة أو شبكة للمساواة بين الجنسين،
- زيادة فرص تحصيل المرأة للتعليم و ولوجها للتعليم العالي والتقني و إلى سوق العمل،
- دينامية المجتمع المدني و اهتمامه و فعله من أجل ولوج المرأة للسلطة و لمراكز القرار.

تتعلق التحديات المطروحة عموماً بما يلي:

- تفعيل الإرادة السياسية وترجمتها إلى تدابير ملموسة وإنجازات للمشاريع والبرامج،
- إصلاح النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لجعلها منصفة ولضمان تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل وتحفيز إرادة النساء لولوج مناصب المسؤولية،
- اعتماد سياسة لإدارة الموارد البشرية تركز على المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية،
- اعتماد مساطر غير تمييزية لولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية (بما في ذلك الجوانب المتعلقة بسنوات الخبرة في مناصب المسؤولية التي تعيق حالياً ولوج النساء لمناصب المسؤولية) ،
- برامج التوعية لمناهضة الأفكار النمطية والذكورية في الوظيفة العمومية
- إعداد برامج للمرشحات من النساء اللواتي لهن استعداد وطاقت إلى ولوج المناصب العليا أو تلك اللواتي يشغلن مناصب مسؤولية ويطمحن إلى مناصب قيادية،
- تعزيز آليات المساءلة على تفعيل جميع البرامج المتعلقة بالمساواة في الوظيفة العمومية.

الممارسات الجيدة والمبادرات الناجحة

من خلال تحليل تجارب الدول الأربع الخاصة بولوج النساء إلى المناصب العليا في الوظيفة العمومية وما يوفره سياق هذه البلدان من فرص و ما يحمله من تحديات ، تم استخلاص عدد من الممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها على البلدان الأربع وهي كالتالي :

1. إنشاء شبكة وطنية لتعميم المساواة بين الجنسين في تدبير الموارد البشرية.
2. إستراتيجية لتعميم المساواة في إدارة الموارد البشرية.
3. التدريب والدعم للنساء المؤهلات لولوج مناصب المسؤولية.
4. إعداد دراسات قصد إنتاج بيانات ومعطيات معرفية حول ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

واختيرت تجارب أخرى بوصفها مبادرات ناجحة يمكن استنساخها في إحدى هذه البلدان أو في عدد منها وفق ما يوفره سياقها الخاص من إمكانيات. و عددها ثلاث:

1. دليل لتدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وفق مقاربة النوع الاجتماعي،
2. جائزة الامتياز في الوظيفة العمومية،
3. الحكامة المتعلقة بمساطر و معايير و شروط ولوج مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية.

التدابير المؤسسية

تم استخلاص 4 تدابير مؤسسية استناداً إلى توصيات الدراسات الوطنية الأربع وتلك المنبثقة عن اللقاءات الميدانية (المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية)، وما تمت معانيته من فرص و تحديات، وما استنتج كمارسات جيدة وكمبادرات ناجحة وهي كالتالي :

1. القرار الوزاري المتعلق بإضفاء الطابع المؤسسي على الشبكة الوطنية لإدماج المساواة بين الجنسين في تدبير الموارد البشرية ، بما في ذلك ولوج النساء إلى المناصب العليا.
2. إستراتيجية خاصة بالتدبير المرتكز على المساواة بين الجنسين للموارد البشرية في الوظيفة العمومية. يتعلق الأمر في هذا التدبير بتخصيص محور يتعلق بإدماج المساواة بين الجنسين في تدبير الموارد البشرية في أي إستراتيجية وطنية أو قطاعية خاصة بمأسسة المساواة بين الجنسين.
3. إصلاح قانون الوظيفة العمومية، بما في ذلك المواد والأحكام المتعلقة بالوصول إلى مواقع المسؤولية. ويتعلق الأمر بالدعوة لمراجعة نصوص هذا القانون على: (1) مستوى المواد التي تنظم الولوج إلى مناصب المسؤولية ، (2) و على مستوى الأحكام الخاصة بالتوفيق بين الالتزامات المهنية و الحياة الخاصة ، (3) وعلى مستوى وضع حوافز للنساء لحثهن على التطلع لولوج مناصب القرار.

4. إنشاء مرصد النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية، و التخصيص على مستوى إحدى مهامه على مسألة تعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية.

الآلية الإقليمية: أدوات العمل

على إثر الدينامية التي أطلقها المشروع⁶(إعداد الدراسات الوطنية ، وتنظيم الدورات التدريبية) ، أعربت الموظفات اللواتي استفدن من خدمات هذا المشروع عن رغبتهن في العمل في إطار شبكة إقليمية وبدأن العمل في بلدانهن على تعزيز أو إنشاء شبكات وطنية في أفق تحقيق ذلك. بالنسبة للمغرب، فشبكة الوطنية قد أنشأت في سنة 2010⁷. كما أنشأت تونس في ماي 2016 مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل تحت رئاسة رئيس الحكومة وستنشئ رسمياً شبكتها الوطنية مباشرة بعد المصادقة على خطتها الوطنية للمساواة. بالنسبة للأردن و مصر فهما بصدد القيام بذلك.

تعد الشبكة الإقليمية فرصة غنية للتدبير الأمثل للموارد و و تظافر الجهود وتبادل الخبرات والاستفادة من الدروس المستخلصة من تجارب كل الدول المشكلة للشبكة. ولهذه الأخيرة قاعدة بيانات و معلومات هامة فيما يخص ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية ، كما تتوفر على معطيات عن الممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها والمبادرات الناجحة التي يمكن استنساخها.

يمكن للتدابير المؤسسية المقترحة أن تشكل أرضية لإعداد خطة عمل الشبكة الإقليمية. فكل تدبير مقترح من شأنه أن يشكل محورا من محاور هذه الخطة التي يمكن أن تشتغل عليه كل شبكة وطنية على حدة قصد إغناؤه وملائمته مع السياق الوطني.

خلال كل اجتماع للشبكة الإقليمية، يتم استعراض ومناقشة وإغناء تقارير عن حصيلة عمل الشبكات الوطنية المتعلق بأحد تدابير خطة العمل الإقليمية. و يمكن للاجتماع أن يوجه مذكرة حول التدبير موضوع التقارير إلى الحكومات المعنية به.

يمكن أن يكون تواتر اجتماعات الشبكة الإقليمية نصف سنوية. يمكن تكريس كل اجتماع لتدبير واحد أو أكثر يؤديان إلى وضع خطة عمل التنفيذ.

يمكن للشبكة الإقليمية أن تجتمع بوتيرة اجتماعين في السنة. كما يمكنها أن تخصص كل اجتماع من اجتماعاتها لأحد أو اثنين من التدابير المؤسسية المقترحة في أفق إعداد خطة عمل لتنفيذ بنود المذكرة.

⁶تمازج وقيادة: تعزيز ولوج النساء إلى هيئات الحكامة بالمغرب والمشرق " بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة.
⁷شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

مقدمة

التقرير الإقليمي هذا عن "مكانة النساء الموظفات في مناصب المسؤولية في الوظيفة الحكومية في مصر الخدمة المدنية في الأردن والوظيفة العمومية في تونس والمغرب" هو عبارة عن تجميع تحليلي لأربع دراسات حول نفس الموضوع في هذه البلدان.

يتناول هذا التحليل ما يلي:

- المتغيرات الكمية حسب كل بلد.
- المتغيرات النوعية حسب كل بلد.
- الخصائص المتعلقة بكل بلد.
- التحديات والفرص.
- الدروس المستخلصة من أفضل الممارسات المسجلة في التجارب المختلفة للبلدان الأربعة.

سيتم في ختام هذا التقرير اقتراح بعض التوجيهات الخاصة باتخاذ إجراءات و تدابير وآليات مؤسساتية لكي تشكل أرضية لإعداد خطة عمل إقليمية من أجل تعزيز تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

يتكون هذا التقرير من خمسة فصول وثلاثة ملاحق.

يعرض الفصل الأول سياق الدراسة ويشير إلى المنهجية المتبعة لتحقيق هذه الدراسة. ويعرض الفصل الثاني ، بحسب البلد ، التجميع التحليلي للدراسات الوطنية المتعلقة بوصول المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية للبلدان الأربعة المستهدفة. ثم يعرض الفصل الثالث ، في شكل جدولي ، فرص وتحديات وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية التي يوفرها سياق كل بلد. ويحدد الفصل الرابع الممارسات الجيدة التي ينبغي تعميمها والمبادرات الناجحة القابلة للاستنساخ. ويعرض الفصل الخامس والأخير التدابير المؤسسية التي من شأنها تعزيز ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية معززة باقتراح المفاتيح الضامنة لنجاحها.

تقدم الملاحق الثلاثة:

1. البيلوغرافية معتمدة في هذه الدراسة.
2. قائمة المشاركين والمشاركات في المقابلات الفردية التي أجريت في البلدان الأربعة.
3. قائمة المشاركات في المجموعات البؤرية التي أجريت في البلدان الأربعة.

I - سياق الدراسة

I.1. تذكير بالدلائل المرجعية

حققت عدد من دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تقدما ملحوظا في مجال المساواة المهنية في الوظيفة العمومية . غير أنه بالرغم من هذا التقدم المحرز، لا زالت الدراسات تسجل ضعف تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية ، حيث تتفصل هذه التمثيلية كلما ارتفعنا في السلالم الإدارية بالإدارة العمومية وكلما ازدادت أهمية المناصب.

بناء على هذه المعايير، وضع كهدف للمشروع تحت مسمى " تمازج وقيادة: تعزيز ولوج النساء إلى هيئات الحكامة بالمغرب والمشرق"⁸، تعزيز ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية و مراكز صنع القرار في الوظيفة العمومية بمصر، الأردن، المغرب وتونس.

ويستند هذا الأخير على إنجازات "شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية"، وهي شبكة وطنية تم خلقها سنة 2010 تترأسها وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية وتضم مجموع القطاعات الوزارية. حيث يهدف المشروع إلى تثمين الإجراءات المتخذة بالمغرب وإلى الشروع في القيام بعمليات تشبيك مماثلة بتونس ومصر والأردن مع مراعاة السياقات الوطنية. كما يهدف المشروع إلى إنشاء شبكة إقليمية من أجل مأسسة مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية .

من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة، يعمل المشروع على تزويد المتدخلين والمتدخلات بالمعارف والأدوات اللازمة من أجل تشجيع ولوج النساء إلى دوائر صنع القرار في الوظيفة العمومية؛ وكذا بناء قدرات النساء القياديات في المنطقة في أفق إنشاء شبكة إقليمية من أجل مأسسة مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

بناء على ذلك، فإن هذا المشروع الذي تموله وزارة أوروبا والشؤون الخارجية الفرنسية ويسهر على تنفيذه المكتب المتعدد الأقطار للمنطقة المغاربية لهيئة الأمم المتحدة للمرأة بشراكة مع شركاء وطنيين من الدول الأربعة المستهدفة، يتمحور حول ثلاث محاور رئيسية:

- (i) إنتاج ونشر معطيات من خلال إنجاز دراسات وطنية وإقليمية؛
- (ii) بناء قدرات مجموعة من النساء التنفيذيات تمثلن الدول الأربعة المستهدفة من خلال تنظيم دورات تكوينية حول القدرات القيادية والمساواة بين الجنسين؛
- (iii) خلق فرص التشبيك من أجل تبادل الممارسات الفضلى في مجال المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية وذلك على المستوى الوطني والإقليمي .

توجد في الوقت الراهن الدراسات الوطنية حول مكانة النساء في الوظيفة العمومية بالمغرب وتونس ومصر والأردن. وقد تم إنجازها وفق نهج كمي ونوعي. حيث تعرض وضعية النساء بالوظيفة العمومية والعقبات التي تحول دون تمثيليتها الجيدة، خاصة على مستوى مناصب المسؤولية. كما تحدد التدابير والآليات التي يجب اتخاذها من أجل تعزيز ولوج النساء إلى هيئات صنع القرار. وهكذا فإن الشبكتين الوطنيتين المغربية والتونسية قد أنشأتا و تعملان بينما هما في طور الإنجاز في الأردن و مصر.

في هذا السياق، و من أجل تحضير سند لنشأة هذه الشبكة الإقليمية، يقدم هذا التقرير خلاصة لنتائج دراسات أعدتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة حول "مكان المرأة في المناصب العليا في الإدارة العمومية في مصر والأردن وتونس والمغرب"، حيث ارتكزت مادته على إجراء تجميع تحليلي للمعطيات الواردة في هذه الدراسات.

2.I. المنهجية المتبعة

الهدف من هذه الدراسة هو إعداد موجز تحليلي للدراسات المتعلقة بتمثيل المرأة في مناصب المسؤولية واتخاذ القرار في الإدارة العمومية في مصر، الأردن،المغرب وتونس.

⁸مشروع ممول من الوزارة الفرنسية لأوروبا للشؤون الخارجية لأوروبا وتقوم بتنفيذه هيئة الأمم المتحدة للمرأة.

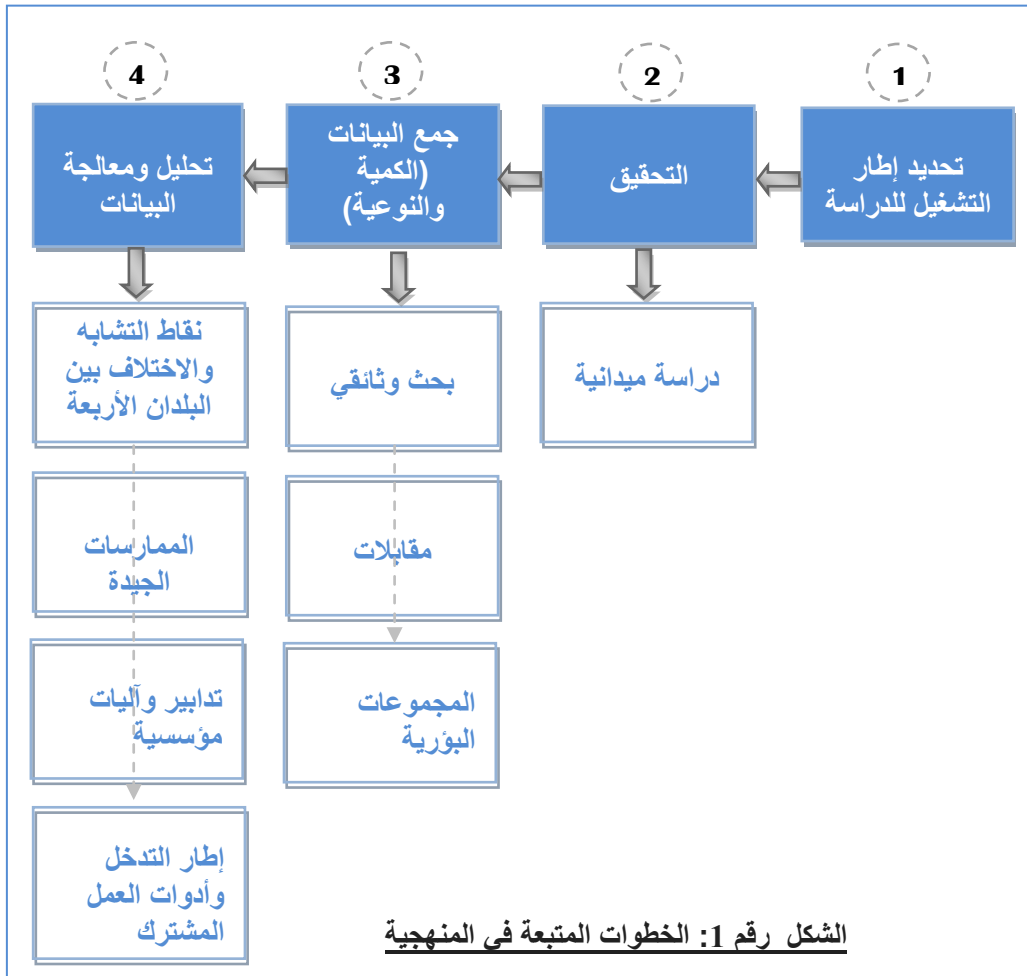
وقد حددت أربعة أهداف:

1. إجراء التجميع والتحليل الكمي والنوعي لنتائج الدراسات التي أجريت بتونس والمغرب والأردن ومصر حول تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية؛
2. تحديد وتحليل أوجه التشابه والاختلاف فيما يتعلق بالعوامل وراء ضعف تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية في البلدان الأربعة المستهدفة؛
3. تحديد الممارسات الجيدة في مجال ولوج النساء لمناصب المسؤولية؛
4. تحديد التدابير المؤسساتية والآليات الملائمة من أجل تعزيز تواجد النساء في مناصب المسؤولية اعتماداً على توصيات الدراسات الأربعة.

لتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهجية التالية:

- إجراء لقاء تأسيري مع هيئة الأمم المتحدة للمرأة بالمغرب ؛
- إجراء تحريات و جمع البيانات الكمية والنوعية:
 - إجراء بحث وثائقي؛
 - القيام بزيارات ميدانية للبلدان الأربعة؛
 - إجراء مقابلات فردية و تنظيم مجموعات بؤرية (انظر الجدول الزمني للزيارات و لائحة الذين تمت مقابلتهم في الملحقين 2 و3) ؛
 - تحليل ومعالجة البيانات؛
 - صياغة التقرير.

يوضح الشكل 1 الخطوات الأربع للمنهجية المتبعة.



وقد تم دعم تطوير هذه الدراسة الإقليمية من قبل وكالات الأمم المتحدة النسائية في المغرب ومصر والأردن وتونس.

3.I. الصعوبات المواجهة لإنجاز هذا التقرير

وتتعلق الصعوبات التي واجهت هذه المهمة بما يلي:

- لم تجر الدراسات الأربعة في الفترات الزمنية نفسها، مما يخلق صعوبة تحديد الفترة المرجعية للمنطقة بكاملها،
 - أجريت الدراسة على مصر في سنة 2016.
 - أجريت الدراسة على الأردن في سنة 2015.
 - أجريت الدراسة على تونس في سنة 2017.
 - أجريت الدراسة على المغرب في سنة 2012⁹ و حينت سنة 2018. و قد اعتمد هذا التقرير أساسا على الصيغة المحيطة.

الدراسات الأربعة وعلى الرغم من أنها تتعلق بنفس الموضوع، فإن لها نهجا مختلفا ولا تسمح دائما بالمقارنات وبعض الدراسات ركزت على الإحصاءات فقط للسنة نفسها (التي لم تسمح لمعرفة تطور نسبة النساء في الوظيفة العمومية)، مع قليل من التحليل و قليل من التوصيات.

- الاختلافات في مصطلحات المناصب الهرمية للمسؤولية التي تختلف من بلد إلى آخر.
- عدم وجود إشارات بالنصوص والقوانين واللوائح ومؤشرات المصادر الإحصائية والمراجع البليوغرافية في بعض الدراسات.
- وهناك اثنان من البلدان الأربعة التي لا توجد لديها بعد شبكة وطنية لتعزيز وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية (2 قيد الإنشاء)¹⁰.

II عرض تحليلي للدراسات الوطنية الأربع

يعرض هذا الفصل ، حسب البلد ، مجموعة الدراسات التحليلية التي أجريت على مكانة الموظفات الحكوميات في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في مصر والأردن وتونس والمغرب.

⁹تم إعداد الدراسة المغربية الثانية في سنة 2018. ولذلك ركز هذا التقرير على الدراسة المحدثة.
¹⁰تعمل شبكة المغرب بكامل طاقتها، و اجتمعت شبكة تونس لأول مرة في أوائل 2016.

1.II. عرض حالة مصر

يقدم هذا المحور ملخصاً لدراسة " المرأة في الإدارة العامة وقانون الخدمة المدنية¹¹". تتضمن هذه الدراسة مقدمة وخمسة محاور.

استعرضت في المقدمة منهجية الدراسة و إشكالية البحث و محتوى محاورها الخمسة. حيث تناول المحور الأول القيمة المضافة اجتماعيا و اقتصاديا لعمل المرأة و ما يواجه هذا العمل من تحديات. في حين خصص المحور الثاني لاستعراض المعطيات الإحصائية الخاصة بحجم إسهام المرأة في قوة العمل الرسمية في مصر لاسيما في القطاع الحكومي. بينما كرس المحور الثالث لتقديم تحليل، وفق مقارنة النوع الاجتماعي، للإطار القانوني المنظم للوظيفة الحكومية. بالنسبة لمحتوى المحور الرابع فقد تناول عرض و مناقشة مشروع هذا القانون في البرلمان و ما أدخل عليه من تعديلات بناء على ذلك.

اختتمت الدراسة باستعراض في المحور الخامس التجارب الدولية الناجحة فيما يخص ولوج المرأة لسوق العمل والدروس المستخلصة منها.

لاستكمال المعطيات الكمية والنوعية الخاصة بوضع النساء في الوظيفة الحكومية، خاصة فيما يتعلق بولوجها لمراكز القرار الإدارية، تم إجراء زيارة ميدانية لمصر، حيث نظمت مقابلات و مجموعة بؤرية مع عدد من الفاعلات المعنيات بهذه الإشكالية و هن: مؤلفة الدراسة المذكورة أعلاه، مسؤولة في هيئة الأمم المتحدة للمرأة في مصر، و عدد من الموظفات بالوظيفة الحكومية ، تم اختيارهن من ضمن النساء اللواتي تابعن الدورات التدريبية حول "المرأة والقيادة في منطقة البحر الأبيض المتوسط" التي نظمتها هيئة الأمم المتحدة للمرأة بالمغرب في باريس والرباط .

يتكون هذا المحور من أربعة أقسام:

1. المتغيرات الكمية.
2. المتغيرات النوعية.
3. الإجراءات والتوصيات المقترحة .
4. خصائص حالة مصر.

1. المتغيرات الكمية:

سيتم تناول متغيرين كميين في هذا المحور : (1) معدل التأييث في الوظيفة الحكومية ، و (2) معدل التأييث في مراكز المسؤولية. كما سيتضمن هذا التقديم البعد القطاعي و الإقليمي لهذه المتغيرات.

1.1 معدل التأييث في الوظيفة الحكومية

يبين الجدول 1 نسبة تمثيل النساء في مختلف المرافق المشكلة للإدارة العمومية في مصر، فضلاً عن تطور معدل تأييثها منذ عام 2009.

¹¹الخدمة المدنية = الوظيفة العمومية = الوظيفة الحكومية

نسبة التأييث				الجهة
2013-2014	2012-2013	2011-2012	2009-2010	
10,8%	11,6%	10,2%	10,9%	الجهاز الإداري
35%	38,2%	38,2%	37,7%	الإدارة المحلية
21,4%	27,5%	24,4%	36,5%	الهيئات الخدمية
28,7%	26,7%	28%	27,4%	الهيئات الاقتصادية

جدول رقم 1: معدل عمل النساء في الجهاز الإداري للدولة

نلاحظ، حسب الجدول رقم 1 ، أنه على الرغم من أن معدل تأنيث الإدارة المحلية قد انخفض بنسبة 3.2 نقطة بين 2013 و 2014 (من 38.2% إلى 35%)، إلا أنه لا يزال أعلى من نسبة تأنيث الهيئات الاقتصادية، حيث لم تتجاوز هذه النسبة 28.7 % سنة 2014. وبالتالي، ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن القطاع الاقتصادي العام في مصر هو القطاع الذي يمتص أقل عدد من النساء.

يوضح الجدول التالي العاملون و العاملات بالقطاع العام وقطاع الأعمال طبقاً للنشاط والنوع:

نسبة التأييث				قطاعات النشاط
2014	2013	2012	2011	
24%	23,4%	23,6%	22,9 %	الزراعة والأشغال العامة والموارد المائية
10%	9,9%	9,8%	9,6%	الصناعة والبتترول والثروة المعدنية
11,8%	12%	12,4%	12%	الكهرباء
8,2%	8%	8%	8%	النقل و الرحلات
17,8%	17,8%	18%	17,6%	التمويل و التجارة الداخلية
22,8%	22%	21,6%	22,5%	المال و الاقتصاد
6,6%	7,6%	8%	9%	الإسكان و التعمير
35,5%	36%	37%	36,8%	الخدمات الصحية و الاجتماعية و الدينية
0,0175	0,0178%	0,017%	0,016%	الثقافة و الإعلام
15,9%	16%	16%	17,4%	السياحة و الطيران المدني
9,4%	9,5%	9%	8,4%	الدفاع و الأمن و العدالة
46,7%	45,5%	44,9%	43,7%	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية

جدول رقم 2: معدل التأييث حسب قطاعات الوظيفة الحكومية في مصر

بتحليل القطاعات التي تشغلها النساء نجد أن:

- أعلى القطاعات التي تتركز فيها النساء هي:
 - قطاع التعليم العالي، حيث بلغ معدل التأييث 46.7% في عام 2014.
 - قطاع الخدمات الاجتماعية والدينية والصحية حيث بلغ معدل التأييث 35.5% في عام 2014.
- معدل التأييث انخفض قليلاً في قطاعي الإسكان و التعمير وفي قطاعا الخدمات وفي قطاع السياحة والطيران المدني، حيث تتراوح النسبة بين نصف نقطة ونقطة واحدة.

1.2 معدل التأنيث في مواقع المسؤولية

شهد عام 2014 انخفاضاً حاداً في مستوى وولوج النساء إلى المناصب الحكومية والإدارية العليا. هكذا احتلت مصر من حيث وصول المرأة إلى المناصب القيادية و وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول الفجوة بين الجنسين في عام 2014، الرتبة 116 من أصل 142 دولة ، وفي هذا تدني حتى عن وضع مصر سنة 2013، حيث كانت تحتل المركز 101 من بين 136 دولة حسب نفس التقرير.

يوضح الجدول التالي معدلات تأنيث المناصب السياسية والإدارية العليا في مصر:

المنصب	نسبة التأنيث
وزير	13,3%
نائب وزير	25%
ممتازة	8,16%
مدير عام	32,2%

جدول رقم 3: نسبة تأنيث مراكز القرار في القطاع العام بمصر

شغلت النساء سنة 2014 أربع مناصب وزارية من أصل 34 منصب وزارية (وزير أو نائب وزير)، أي بنسبة تأنيث 12 في المائة. وبعد التعديل الوزاري سنة 2015. انخفضت هذه النسبة إلى 8.8%. أما فيما يخص منصب المدير العام فقد بلغت نسبة تأنيثه 32.2%.

2. المتغيرات النوعية

سيتم تناول خمسة متغيرات نوعية في هذا المحور: (1) السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين، (2) برامج مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية ، (3) التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية بالوظيفة الحكومية، (4) التصورات والتمثلات ، (5) الفرص والتحديات.

2.1 السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين.

تعتبر مصر من أوائل الدول في العالم التي صادقت على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. تم ذلك سنة 1981، سنتين فقط بعد اعتماد هذه الاتفاقية من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة.

ومنذ ذلك الحين ، عرفت الفجوة بين الجنسين تناقصاً مضطرباً في عدة مجالات ، لاسيما في مجال التعليم و الشغل. أما فيما يخص السياسات القائمة من أجل النهوض بالنساء في مصر، فإن مناهج التخطيط المعتمدة لإعداد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية جعلت من الممكن مراعاة القضايا المتعلقة بالمساواة بين الرجل والمرأة في عدد من الاستراتيجيات و البرامج المتدخلة في هذا المجال.

كما تعد مصر من بين البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي اتخذت مبادرات فيما يخص اعتماد ميزانية النوع الاجتماعي من خلال إنجاز برامج خاصة بتقوية قدرات الفاعلين في مجال إعداد الميزانيات و

إرساء آليات مؤسسية تعمل على إدماج مقاربة النوع الاجتماعي في إعداد الميزانية العامة للدولة و إبقاء تنفيذها¹².

ساهم دستور 2014 في تعزيز وضع المرأة في مصر من خلال إقرار مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون أي تمييز في المادة 9 و المادة 53، وبإلزام الدولة على تحقيق المساواة بين النساء والرجال في مجالات الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المادة 11.

منذ اعتماد هذا الدستور، سجلت زيادة ملحوظة في تمثيلية النساء في مناصب صنع القرار السياسي في مصر. حيث نصبت

- ✓ 6 وزيرات في الحكومة الحالية.
- ✓ و بلغ عدد النساء البرلمانيات 89.
- ✓ و لأول مرة في تاريخ مصر الحديث تحتل امرأة منصب رئيسة محافظة (بمحافظة البحيرة).

كما تم إعداد و اعتماد إستراتيجية وطنية للمساواة بين الجنسين (إستراتيجية المرأة 2030) سنة 2017. استلهمت هذه الإستراتيجية مرجعيتها من دستور 2014 و من إستراتيجية التنمية المستدامة في مصر "رؤية مصر 2030"¹³ و من أجندة أهداف التنمية المستدامة لسنة 2030. كما تعتبر إطارًا مرجعيًا لكل السياسات و البرامج التي تسعى لتعزيز مشاركة المرأة في النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. تتمحور هذه الإستراتيجية حول أربع مجالات للتدخل ، تضم إحداها تدابير خاصة بتعزيز القدرات القيادية للنساء في مجال الشغل و ضمان التزام سياسات و أنظمة الموارد البشرية بإدراج السعي لتحقيق المساواة بين الجنسين في كافة علاقات العمل¹⁴. تتابع تفعيل هذه الإستراتيجية على المستوى القطاعي، وحدات تكافؤ الفرص التي سيتم تقديمها في المحور المالي.

2.2 برامج مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية:

وفي سنة 2005 ، وبناء على توصية المجلس القومي للمرأة وبموجب قرار وزاري ، أنشئت وحدات تكافؤ الفرص في مختلف الإدارات العمومية. تغطي حاليًا هذه الوحدات أكثر من 22 وزارة. حيث تم إلحاق البعض منها مباشرة بدواوين الوزراء (مما يمنحها سلطة نسبية ونفوذ داخل الإدارة العمومية) ، في حين تم دمج البعض الآخر في الهياكل الإدارية دون أن تشكل جزءًا من بنيتها و دون أن تخضع لتراتبية سلمها الإداري (مما حد من فعاليتها و من قدرتها على التأثير في القرار).

تتمثل مهمة هذه الوحدات في ضمان مراعاة تكافؤ الفرص بين الجنسين في خطط العمل السنوية والخمسية للإدارات التي تشتغل تحت إشرافها ومكافحة التمييز الذي قد تعاني منه المرأة في الإدارة العمومية. يرفع المجلس القومي للمرأة هذه الوحدات ، حيث ينسق أعمالها و ينظم برامج تدريبية لتعزيز قدرات أطرها . كما خصص في بنيته الإدارية قسما خاصا بالإشراف ومتابعة هذه الوحدات.

أما فيما يخص هيكلية هذه الوحدات، فلكل وزارة وحدة مركزية، و فروع منبثقة عنها في المحافظات و في المؤسسات التابعة للوزارة. تعين على رأس كل وحدة منسقة تعتبر المخاطب المباشر للمجلس القومي للمرأة و

¹²التقريران الدوريان السادس والسابع لمصر الخاصان باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (2008)

¹³<http://sdsegypt2030.com/?lang=en>

¹⁴ أنظر إستراتيجية المرأة 2030.

تحضر الاجتماعات التنسيقية التي ينظمها شهريا هذا الأخير. و تتجلى أهمية هذه الاجتماعات في كون توصياتها يتم تضمينها في التقرير السنوي للمجلس القومي للمرأة الذي يرفع إلى رئاسة الجمهورية.

2.3 التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية

يقر دستور 2014 بالمساواة بين المرأة والرجل في جميع الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما يلزم الدولة في المادة 11 على اتخاذ التدابير اللازمة لضمان ولوج النساء دون تمييز إلى الوظائف العامة، لاسيما ولوج الهيئات القضائية وتمكينهن من التوفيق بين التزاماتهن العائلية ومتطلبات عملهم¹⁵. يحتوي دستور 2014 أيضاً على العديد من المقتضيات التي تساهم في تعزيز وحماية حقوق المرأة في مجال العمل، كالمادة 12، التي تعترف بالعمل كحق يكفله القانون لجميع المواطنين دون الإشارة إلى أي نوع من التمييز.

أما فيما يخص قانون الوظيفة الحكومية، فقد صدر من قبل رئيس جمهورية مصر العربية في 12 مارس 2015. حيث يحتل المرتبة الثانية بعد الدستور في التسلسل الهرمي للقواعد القانونية، مما يمنحه تأثيراً أقوى من جميع القوانين المعمول بها.

يضمن هذا القانون للرجل والمرأة الحق في الوصول إلى الخدمة العامة دون تمييز على أساس الجنس. و من ضمن مستجداته إلغاءه لمعيار الأقدمية المطلقة كشرط للتأهيل للترقية إلى منصب أعلى. و هو معيار لظالما حد من القدرة التنافسية للنساء نظرا لاضطرارهم للتوقف عن العمل خلال فترة الحمل أو خلال إجازة الأمومة.

كما سن هذا القانون ونصوصه التطبيقية تدابير تعزز مبدأ الشفافية والاستحقاق في عملية التوظيف والتي من شأنها أن تساهم في تقليص الفوارق بين الجنسين في الولوج إلى المناصب العليا و مناصب المسؤولية. و هكذا أرسى المشرع من المادة 22 إلى غاية المادة 68 شروطا تخص

- ✓ تحديد المناصب الشاغرة،
- ✓ خصائصها و مسطرة الإعلان عنها،
- ✓ شروط الأهلية لتقلدها،
- ✓ نوعية و مناهج الاختبارات الضرورية إجراؤها لولوجها.

اشتترطت مقتضيات هذا القانون أيضا وجوب تيسير المعلومة فيما يخص هذه المناصب قصد تحقيق الإنصاف، و كذا التعريف بمساطر الطعن في قرارات التوظيف و الترقية.

غاير المشرع بين قواعد حساب الأجر الثابت والمتغير، حيث جعل الراتب الأساسي يشكل 75 % من قيمة الأجر، مما يحد من أي تلاعب محتمل للجزء المتغير من الراتب و الذي كان يضر بمصالح النساء الموظفات لما يفتحه من مجال للتمييز بين الجنسين في الأجر.

¹⁵المادة 11: "تكفل الدولة تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في جميع الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفقا لأحكام الدستور. • المساواة بغض النظر عن الجنس وتعمل الدولة على اتخاذ التدابير الكفيلة بضمان تمثيل المرأة تمثيلاً مناسباً في المجالس النيابية، على النحو الذي يحدده القانون، • حصص التمثيل في المجلس التشريعي الأول • حصص التمثيل في المجلس التشريعي الثاني كما تكفل للمرأة حقها في تولى الوظائف العامة ووظائف الإدارة العليا في الدولة والتعيين في الجهات والهيئات القضائية، دون تمييز ضدها. وتلتزم الدولة بحماية المرأة ضد كل أشكال العنف، وتكفل تمكين المرأة من التوفيق بين واجبات الأسرة ومتطلبات العمل، كما تلتزم بتوفير الرعاية والحماية للأمومة والطفولة والمرأة المعيلة والمسننة والنساء الأشد احتياجاً".

وأخيراً، يمدد هذا القانون إجازة الأمومة الخاصة بالمرأة من ثلاثة أشهر إلى أربعة أشهر، مع الاحتفاظ بالحق في إجازة مدفوعة الأجر لمدة سنتين إضافيتين لفائدة النساء العاملات اللواتي لديهن أطفال معالين، شريطة أن يتم تغطية التأمين من قبل الوحدة الإدارية والموظفين.

لقانون الوظيفة الحكومية طابع حيادي، حيث أنه يخلو من أي تدبير للتمييز الإيجابي خاصة فيما يتعلق بشروط الأهلية للترقية أو التوظيف في مناصب عليا و مناصب المسؤولية.

ألغى القانون معيار الأقدمية المطلقة كمعيار رئيسي للترقية للوظائف الأعلى ، وجعل التقييم الوظيفي يتم لمرتين في العام وليس لمرة واحدة، مما يضع صعوبات أمام المرأة بدرجة اكبر من الرجل نتيجة المسؤولية الإنجابية والأسرية التي تقع بالدرجة الأولى على المرأة

لم ينص القانون الجديد على تمثيل المرأة في لجان التدريب والموارد البشرية ووظائف الإدارة العامة والإدارة التنفيذية. كما أنه لا يشترط توفير خدمات دعم عمل المرأة مثل: توفير الحضانات أو النقل أو مرافق لتقديم الخدمات المنزلية ، رغم أن المادة 11 من الدستور تلزم الدولة باتخاذ التدابير اللازمة لتمكين النساء من التوفيق بين واجباتهن الأسرية و متطلبات عملهن المهني. مما من شأنه أن يساهم في زيادة ثقل الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية للنساء الموظفات.

لم يتخذ القانون الجديد أيضا أية تدابير خاصة من شأنها تقليص الفجوة بين الجنسين من حيث ولوج النساء لمناصب المسؤولية أو الاستفادة من الترقية أو من التدریب أو من الحقوق الإنجابية.

أما بالنسبة للقانون الذي يجرم التحرش الجنسي، فإن الترسانة القانونية المصرية تنص عليه ولكن هذا القانون لا يعطي أي تفاصيل بشأن تجريم هذه الممارسة في أماكن العمل.

و أخيراً، شهدت سنة 2017 اتخاذ مبادرتين رئاسيتين هامتين من أجل تحديث الإدارة العمومية و التي من شأنها أن تشكل فرص التقليص الفجوات بين الجنسين فيما يخص ولوج مناصب المسؤولية:

- ✓ إعادة هيكلة الأكاديمية الوطنية لتدريب وتأهيل الشباب، بمنهج تعليمي مصمم على غرار المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية لتزويد قطاعات الدولة بكوادر تتوفر على قدرات و مهارات عالية. و يوجد في الأفق مشروع توأمة هذه الأكاديمية مع المدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية،
- ✓ إنشاء برنامج تدريب شبابي (برنامج القيادة الرئاسية) لتطوير المهارات الإدارية لهذه الأخيرة بالإضافة إلى تعزيز قدراتها القيادية قصد تأهيلها لولوج في الوظيفة الحكومية.

2.4 التصورات و التمثلات:

من أهم التصورات و التمثلات التي تم توثيقها إبان الزيارة الميدانية لمصر ، ما يلي:

- ✓ رغم أن العقليات فيما يخص ولوج النساء لمناصب المسؤولية تتغير لصالح هؤلاء، غير أن عدم التعريف بالتجارب الناجحة في هذا المجال و تداول النماذج الفاشلة لا زال يمس من مصداقية و صورة المرأة القيادية؛
- ✓ عدم التوفيق بين المسؤوليات المنزلية و المهنية لا زال يشكل عقبة نحو ولوج المرأة لمناصب المسؤولية، و لا زالت هناك مقاومات لإنشاء حضانات للأطفال، و توفير النقل و الوجبات المدرسية للتغلب على هذه الإشكالية؛
- ✓ نقص الثقة في الذات، يشكل عائقا ذاتيا للنساء و عاملا لإقصائهن من مواقع المسؤولية؛
- ✓ عدم معرفة النساء بحقوقهن و واجباتهن قد يكون تفسيراً آخرًا لانخفاض نسبة النساء في المناصب العليا في الوظيفة الحكومية.

2.5 الفرص والتحديات

هناك أربع مستويات حيث الفرص و التحديات التي تجدها النساء فيما يخص ولوجهن لمناصب المسؤولية: سياسية وقانونية ومؤسسية واجتماعية - ثقافية.

على المستوى السياسي :

وجود إرادة سياسية في أعلى مستوى في الدولة للعمل من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين ومكافحة التمييز ضد المرأة. وينعكس هذا في أحكام دستور عام 2014، في إعداد إستراتيجية 2030، في إعادة هيكلة المجلس الوطني للمرأة وفي تكريس عام 2017 كسنة للمرأة من قبل رئيس الجمهورية. و هي السنة التي شهدت إصلاحات قانونية رئيسية لصالح المرأة المصرية. لكن التحدي الذي يواجه مصر اليوم هو مدى قدرة هذه التدابير على إحداث تغيير حقيقي في حياة النساء والفتيات بما يمكنهن من ممارسة حقوقهن بشكل كامل.

على المستوى القانوني:

يتضمن قانون الوظيفة الحكومية لسنة 2015 تدابير تدعم وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية (على سبيل المثال، التدابير التي تعزز الشفافية والاستحقاق) لكن حياد مقتضياتها وعدم اتخاذها تدابير التمييز الايجابي، لاسيما فيما يتعلق بالأهلية للترقية وللوصول إلى مناصب المسؤولية ، يشكلان عقبة أمام الرقي المهني للمرأة في القطاع العام.

على المستوى المؤسسي:

يعتبر وضع المرأة في القطاع العام أفضل بكثير من وضع القطاعات الأخرى، لأن القواعد واضحة ولوجود آليات الانتصاف. كما يشكل وجود بعض المؤسسات فرصا لتعزيز وجود النساء في مناصب القرار، مثل المجلس القومي للمرأة الذي يمتلك قوة تأثيرية في القرار السياسي بحكم اشتغاله تحت إشراف رئاسة الجمهورية أو مثل وحدات تكافؤ الفرص التي نجد من ضمن مهامها مكافحة التمييز على أساس الجنس في مكان العمل.

ومع ذلك ، فإن عدم مأسسة وحدات تكافؤ الفرص ، فضلا عن عدم المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، يشكل عقبة رئيسية أمام فعالية أي إجراء يرمي إلى تعزيز وجود المرأة في مناصب صنع القرار.

على المستوى الاجتماعي الثقافي:

تطور مؤشرات تعليم المرأة في مصر و الحاجة إلى عملها بسبب الوضع الاقتصادي ساهما بشكل كبير في تنامي ولوج النساء لسوق الشغل، و تعزيز الإدارة العمومية بالكوادر النسائية. مع ذلك ، يواجه هذا الوضع سلسلة من التحديات الاجتماعية والثقافية التي لا تزال تشكل عقبة في سبيل تحقيق المساواة بين الجنسين من حيث الوصول إلى مناصب المسؤولية، كافتقار النساء إلى الوعي بحقوقهن والتزاماتهن ، وعوامل الإقصاء الذاتي الذي تعاني منه النساء بسبب غياب الثقة في الذات و في قدرات بعضهن البعض المهنية.

3 التدابير والتوصيات المقترحة

التوصيات الرئيسية لدراسة " المرأة في الإدارة العامة وقانون الوظيفة الحكومية" هي:

- ✓ جندرة قانون الوظيفة الحكومية. فاستعمالها لمفردات ذكورية حين يتعلق الأمر بتوصيف العاملين و العاملات في الإدارة العمومية. من شأنه أن يؤدي إلى فهم أن تدابيرها تعني الرجال فقط؛
- ✓ توفير الدعم السياسي لتمكين النساء من ولوج مراكز المسؤولية وتطبيق تدابير التمييز الإيجابي لزيادة من فرص ولوجهن لهذه المناصب؛
- ✓ مراعاة التجربة المهنية الشاملة في معايير تحديد الأهلية لمواقع المسؤولية، بدل حصرها في الأقدمية في الإدارة العمومية أو في المسؤولية؛
- ✓ إبراز و التعريف بالنماذج الناجحة للنساء في مواقع المسؤولية، و بالتجارب الناجحة الخاصة ب التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؛
- ✓ مراجعة المناهج التربوية لتحسين صورة النساء، خاصة النساء صورة النساء العاملات؛
- ✓ تعزيز قدرات النساء القيادية من خلال برامج تخص بناء الثقة في الذات، و تعزيز قدراتها لتولي مناصب المسؤولية وبناء تصورات إيجابية عن دور المرأة في مكان العمل، في المجتمع وفي مواقع صنع القرار؛
- ✓ وضع معايير دقيقة خاصة بالأهلية للتقدم و التوظيف، لتقليل هوامش التفسير الذكورية؛
- ✓ سحب سلطة تقييم الأداء في المهام الإدارية من المديرين التنفيذيين؛
- ✓ النص على دورية تقييم سنوية بدل نصف سنوية؛
- ✓ تحقيق تساوي الأجور بين الجنسين؛
- ✓ تمديد أجل مراجعة الدلائل المرجعية للمناصب الإدارية؛
- ✓ ضمان تمثيلية المرأة في مختلف اللجان و الهيئات الخاصة بالتدريب، بالتوظيف، بتدبير الموارد البشرية ...
- ✓ وضع ضمانات تقلص من هامش التفسير الذكوري للقانون المنظم للخدمة المدنية.

4. خصائص حالة مصر

فيما يلي بعض خصائص حالة مصر بالنسبة إلى وصول المرأة إلى المناصب العليا في القطاع العام:

- ✓ دستور ينص على مبدأ تكافؤ الفرص و على عدم التمييز بين الجنسين ويحث الدولة على اتخاذ التدابير اللازمة لضمان ولوج المرأة إلى الوظيفة الحكومية دون تمييز و تمكينها من خلال إرساء تدابير تساعد على التوفيق بين الحيات الخاصة و المسؤوليات المهنية؛
- ✓ إستراتيجية المرأة لسنة 2030، والتي تشمل تدابير لتعزيز ولوج المرأة للمناصب القيادية في الإدارة الحكومية و تحقيق المساواة بين الجنسين في تدبير مواردها البشرية؛
- ✓ منذ سنة 2005 وجدت وحدات تكافؤ الفرص في الوزارات والتي تتجلى مهمتها في إدماج الانشغالات الجذرية في الخطط السنوية والخماسية و التصدي للتمييز على أساس الجنس في أماكن العمل؛
- ✓ إشراف المجلس القومي للمرأة على وحدات تكافؤ الفرص يمنح هذه الأخيرة قوة التأثير اعتبارا لكون قرارات هذا المجلس لها طبيعة إلزامية لكونها تصدر بلسان رئاسة الجمهورية.
- ✓ وجود قانون جديد ينظم القطاع العام يضمن ولوج الرجال والنساء للوظيفة الحكومية دون تمييز، و ينص على تدابير من شأنها أن تساهم في تعزيز ولوج النساء لمناصب المسؤولية (إلغاء معيار الأقدمية المطلقة للترقية إلى المناصب العليا أو للتأهيل لولوجها وإدخال التدابير التي تعزز مبدأ الشفافية والاستحقاق في مسطرة التوظيف...).

II.2 عرض حالة الأردن



يقدم هذا المحور تجميعاً تحليلياً لدراسة حول واقع المرأة في قطاع الخدمة المدنية في المناصب العليا في الأردن.

استند هذا التحليل بشكل أساسي على بيانات تقرير الدراسة تم إجراؤها في عام 2015 حول واقع حال المرأة في قطاع الخدمة المدنية في الأردن من قبل وزارة تطوير القطاع العام الأردنية كجزء من الخطة التنفيذية لبرنامج تطوير أداء الجهاز الحكومي للأعوام 2014-2016، والتي تحمل عنوان «مشروع تمكين المرأة في قطاع الخدمة المدنية».

وكذلك الدراسة التي أعدها برنامج الأمم المتحدة حول المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الإدارة العامة سنة 2012.

تتكون هذه الدراسة من ملخص تنفيذي و 3 محاور:

- يحتوي المحور الأول على مقدمة، مرجعيات، أهداف، منهجية وحدود الدراسة،
- يتضمن المحور الثاني البيانات الإحصائية،
- المحور الثالث يقدم مناقشة لنتائج تحليل بيانات الدراسة.

لاستكمال المعطيات الكمية والنوعية الخاصة بوضع النساء في الخدمة المدنية، تم إجراء زيارة ميدانية للأردن/عمان، في أبريل 2018.

خلال هذه الزيارة، تم القيام بمقابلات فردية مع :

- ✓ مسؤولتان من مكتب هيئة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة / عمان،
- ✓ مدير الدراسات والاستشارات ومساعد المدير العام (لمعهد الإدارة العامة- IPA)،
- ✓ ممثلة عن وزارة تطوير القطاع العام،
- ✓ ممثلة عن اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW) ومنسقة لبرنامج الرصد والتقييم لتعميم مراعاة مقاربة النوع الاجتماعي في سياسة الحكومة.

قمنا كذلك بتنظيم مجموعة بؤرية تضم أربعة عشر موظفة في الخدمة المدنية (بعضهن عضوات في اللجنة التوجيهية للدراسة و/ أو شاركوها في إحدى الدورات التدريبية الثلاثة التي نفذت في إطار هذا المشروع) وممثلات عن الوزارات الأردنية و عن اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.

ويتكون هذا المحور من أربعة أقسام:

1. المتغيرات الكمية.
2. المتغيرات النوعية.
3. الإجراءات المقترحة والتوصيات.
4. خصائص حالة الأردن

1. المتغيرات الكمية

سيتم تناول متغيرين كميين: (1) معدل التأنيث في الخدمة المدنية، و (2) معدل التأنيث في مناصب المسؤولية. ويتم تقديم كل من المتغيرات مع أبعادها القطاعية والإقليمية.

1.1 معدل التأنيث في الخدمة المدنية

وفقا لدراسة سنة 2015، بلغت نسبة التأييث في دوائر قطاع الخدمة المدنية الأردنية 44.95% وتشكل نسبة 81.08% من موظفات الخدمة المدنية في قطاعي التعليم والصحة، موزعة على النحو التالي:

- وزارة التربية والتعليم: 63.95%
- وزارة الصحة: 17.13%
- القطاعات الوزارية: 18.92%

وفيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي، كانت أدنى نسبة للإناث في إقليم الوسط، حيث شكّلن ما نسبته (43.85%)، بينما حظي إقليم الشمال بأعلى نسبة، حيث شكّلن ما نسبته (47.23%)، أما إقليم الجنوب، فقد كانت النسبة (44.49%).

أما فيما يخص المحافظات، فقد حظيت محافظة (الكرك) على أعلى نسبة، حيث شكّلن ما نسبته (50.80%)، في حين كانت أقل نسبة للإناث في محافظة (العقبة) حيث شكّلن (32.53%) من إجمالي موظفي قطاع الخدمة المدنية في تلك المحافظة.

عند تحليل توزيع الإناث حسب الفئة الوظيفية والتوزيع الجغرافي حسب الإقليم والمحافظة تخلص الدراسة أن هذا التوزيع مقارب بشكل كبير لتوزيع الذكور.

وتقدر نسبة التأييث في دوائر قطاع الخدمة المدنية في الأردن ب 46% سنة 2017 (حسب هيئة الأمم المتحدة للنساء بالأردن).

1.2. معدل التأييث في مواقع المسؤولية

أظهرت دراسة سنة 2015 ما يلي:

- شكّلت الإناث ما نسبته (29.19%) من مجموع شاغلي الوظائف القيادية¹⁶ والإشرافية¹⁷، بواقع (37.90%) من مجموع الوظائف القيادية، وبواقع (23.68%) من مجموع الوظائف الإشرافية، فيما يتعلق بالفئة الوظيفية، كانت أدنى نسبة للإناث في وظائف (الفئة العليا/المجموعة الثانية ومن في سويتهم¹⁸)، حيث شكّلن ما نسبته (6.88%)، في حين أن أعلى نسبة للإناث كانت في الفئة (الثانية)، حيث شكّلن ما نسبته (55.64%)،
- وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، كانت أدنى نسبة للإناث لمن يشغلن وظيفة بمستوى (مساعد أمين عام/مساعد مدير عام/ مدير إدارة)، حيث شكّلن ما نسبته (6.73%).

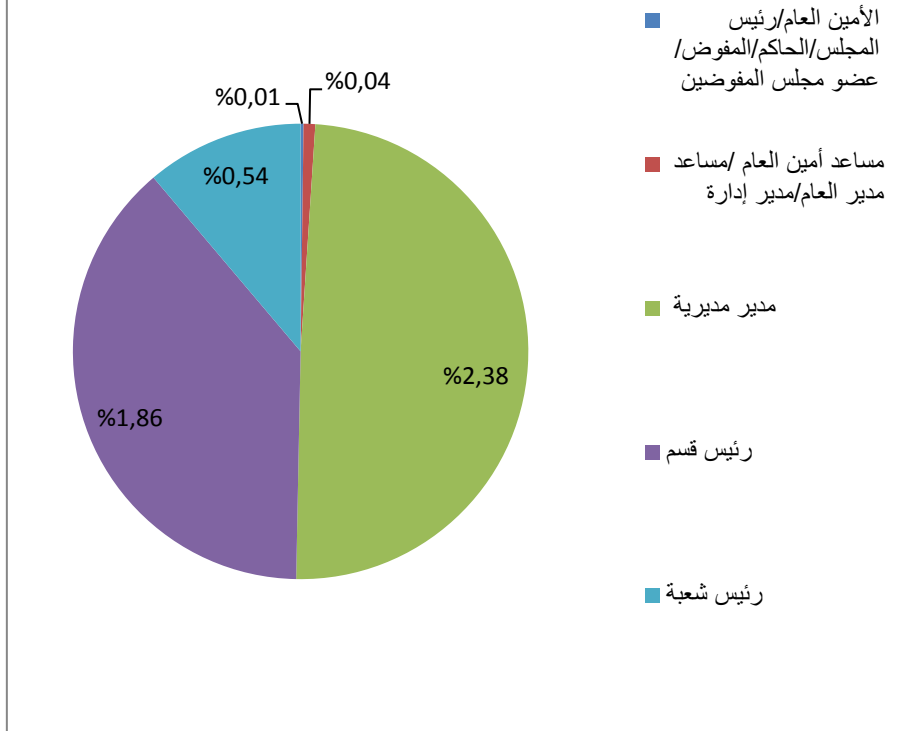
وتخلص الدراسة على أنه باستثناء الفئة العليا من الوظائف القيادية بأن توزيع الإناث مقارب بشكل كبير لتوزيع الذكور.

¹⁶ تشمل الوظائف القيادية وفقا لهذه الدراسة، وظائف (أمين عام/ مدير عام/ رئيس هيئة/ محافظ/مفوض/عضو مجلس مفوضيين/ مستشار فئة عليا/مساعد أمين عام/ مساعد مدير عام/مدير دائرة/مدير مديرية).

¹⁷ تشمل الوظائف الإشرافية وفقا لهذه الدراسة، وظائف (رئيس قسم/ رئيس شعبة).

¹⁸ تشمل وظائف الفئة العليا/ المجموعة الثانية ومن في سويتهم، وظائف (عام/ مدير عام/ رئيس هيئة/ محافظ/مفوض/عضو مجلس مفوضيين/ مستشار فئة عليا).

النسبة المئوية للنساء في مناصب المسؤولية في الخدمة المدنية



رسم بياني رقم 2: توزيع النساء حسب مستوى المسؤولية¹⁹

يوضح الشكل أعلاه النسب المئوية للنساء في مناصب المسؤولية المتعلقة بمعدلات التأنيث الشاملة في الخدمة المدنية الأردنية. حيث تمثل رئيسات قسم ورئيسات شعبة الأغلبية وتستخدم بسقف الزجاج في المناصب العليا.

1. المتغيرات النوعية

بما أن الدراسة المعنية بهذا التحليل لم تتعرض للمتغيرات النوعية، تم الاعتماد على عناصر دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي²⁰.

ستتم معالجة خمسة متغيرات نوعية: (1) سياسات الحكومة بشأن إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين (2) ، برامج لإضفاء الطابع المؤسسي على المساواة بين الجنسين في الخدمة المدنية ، (3) الإجراءات واللوائح والممارسات من أجل وصول المرأة إلى المناصب القيادية في الخدمة المدنية، (4) التصورات والتمثيلات ، و (5) الفرص والتحديات

1.1. السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين

تفيد دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الأردن التزم بإصلاح القطاع العام وتعميم مبادئ تكافؤ الفرص وعدم التمييز في الإطار العام لعملية الإصلاح على مدى العقد الماضي.

¹⁹الدراسة التي أجريت في 2015 على أساس إحصاءات نهاية 2014.
²⁰المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، دراسة حالة الأردن، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

غير أنه لا يوجد إلى حد اليوم قانون بشأن المساواة بين الجنسين في الأردن.

تذكر الدراسة بعض التدابير التي تم اعتمادها لتعزيز تمثيل المرأة في هيئات اتخاذ القرار.

- قام الملك عبد الله الثاني بن الحسين في سنة 2005 بإدخال "الأجندة الوطنية" ، كخطة رئيسية لإصلاح ونمو وتطور الأردن ، وكوسيلة لخلق إستراتيجية شاملة للتحويل الاجتماعي ، والسياسي والاقتصادي ليضع الأردن على طريق النمو الاقتصادي السريع والمستدام وزيادة الاندماج الاجتماعي.

تسجل "الأجندة الوطنية" (2006-2015) أن مشاركة المرأة في الخدمة المدنية هي أحد أهدافها الإستراتيجية الرئيسية، وحددت مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى الرفع من تمثيلية المرأة في الخدمة المدنية وفي مواقع صنع القرار في الحياة السياسية الأردنية.

تم إنشاء وحدات التتبع والمراقبة والتقييم داخل الوزارات والإدارات والمؤسسات العامة لمراقبة عملية تنفيذ هذا البرنامج الوطني.

صادق الأردن على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (CEDAW) في العام 1992، وتم نشرها في الجريدة الرسمية في سنة 2007.

تعديل نظام الخدمة المدنية في 2009.

تعديل الدستور سنة 2011 ويعتبر من العناصر الأساسية للإصلاح وللتغيير السياسي بالأردن.

2.1. برنامج مأسسة المساواة بين الجنسين في الخدمة المدنية

اعتمدت الأردن إستراتيجية وطنية للمرأة الأردنية للفترة 2013-2017²¹.

واهتمت محاور هذه الإستراتيجية بمجال المساواة بين الجنسين في الخدمة المدنية. ارتكزت إجراءات تنفيذ الإستراتيجية على برامج عديدة ومتنوعة لتنمية مهارات الإدارة والقيادة لدى النساء ووضع إجراءات للتوظيف والتعيين والأجور والتدريب في المؤسسات الحكومية من أجل القضاء على جميع أشكال التمييز ضد النساء ، فضلا عن حملات التوعية التي تجرى مع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية.

وفي العام 2015 شكلت الحكومة الأردنية لجنة وزارية مشتركة وتختص اللجنة التي ستجتمع دوريا بمعدل مرة في الشهر بمراجعة جميع الإجراءات والتدخلات والمبادرات المتعلقة بتمكين المرأة والوقوف على أهم معوقات تقدمها ومراجعة الاتفاقيات المحلية والدولية لتقوم اللجنة برفع توصياتها لمجلس الوزراء للمصادقة على قراراتها وبما يحقق تمكين المرأة ويتفق مع السياسات العامة للحكومة.

ومن مهام اللجنة مراجعة التقارير الدولية والمحلية ذات العلاقة ومراجعة أداء الأردن وفق تلك التقارير واقتراح مبادرات لتحسين الأداء وتحديد آليات ردم الفجوة بين الجنسين القابلة للتطبيق والمراقبة والتقييم، ومراجعة الأولويات التنموية العالمية في مجال المرأة والتأكد من انسجام التشريعات والسياسات الوطنية مع تلك الأولويات.

²¹ بمبادرة من اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة JNCW

3.1. التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية

ووفقاً لدراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- حالة الأردن- ، فإن القوانين المتعلقة بالخدمة المدنية والمساطر لا تفرق بين الرجال والنساء، ولم تنص على أي تدابير محددة تتعلق بخصوصيات المرأة، باستثناء سن التقاعد عند النساء 55 سنة و 60 سنة للرجال (المادة 173) ، والتي وصفتها بعض²² النساء بأنها تمييزية.

النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الخدمة المدنية هي نفس النصوص بالنسبة للرجال كما هي بالنسبة للنساء ولا يوجد تمييز بين الجنسين.

في نظام الخدمة المدنية هناك تمييز بين الوظائف والمسؤوليات:

- المهام الإدارية العليا: وتخص الوزير والأمين العام ونائب الأمين العام.
- الوظائف الإشرافية: وتخص المدير العام، مدير المديرية، رئيس القسم، رئيس الشعبة، رئيس الإدارة، رئيس الوحدة، مدير المشروع.

تحدد المادة 89 من نظام الخدمة المدنية إجراءات التعيين أو الاختيار لمناصب الإدارة وتنتشر الوظائف الشاغرة في المواقع الإلكترونية للوزارات والإدارات العامة.

في حالة التعيين في مناصب المسؤولية (الوظائف العليا) لا يشترط التقدم لامتحان أو مقابلة.

في حالة الاختيار للمناصب الإشرافية، ينبغي إجراء امتحان ومقابلة مع لجنة تحدث لهذا الغرض (ولا يشترط وجود نساء ضمن اللجنة).

عملية التوظيف والترقية

يستند التوظيف في القطاع العام إلى مؤهلات المرشح ودبلوماسته (التمييز على أساس الجنس والأصل والهوية العرقية محظور بموجب نظام الخدمة المدنية لسنة 2007).

ومع ذلك، خلال مناقشة المجموعة البورية، ذكرت جميع المشاركات مشكلة الواسطة (حصول شخص ما على وظيفة بناء على الروابط العائلية أو غير ذلك). مما يؤثر سلباً على توظيف النساء لأن شبكاتهن أقل تطوراً من شبكات الرجال.

في التوظيفات، هناك استمرار للعقبات والسلوكيات النمطية بالنظر إلى أن هناك مهن خاصة بالرجال ومهن خاصة بالنساء.

وتشير الدراسة أن دائرة قاض القضاة ودوائر الإفتاء العام لا يوجد فيها إناث بسبب طبيعة عملهما²³. وعلى الرغم من أن النصوص القانونية المتعلقة بالخدمة المدنية، لا تشير إلى أي تمييز ضد المرأة. إلا أنه واقعياً يوجد التمييز على أساس النوع الاجتماعي في الخدمة المدنية في الأردن وينتج عنه سقف زجاجة يحد من وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار. تتواجد النساء بشكل متزايد في سوق العمل وفي الخدمة المدنية ، والقليل منهن فيم ناصب القيادة العليا.

حيث أن بعض الإعلانات لوظائف المسؤولية الشاغرة تحدد جنس المرشحين للذكور فقط ، لكن تم إصدار تعميم للوزير الأول مؤخراً تشير لعدم نشر مثل هذه الإعلانات.(2018/01).

²²خلال المجموعة البورية التي عقدت في عمان.
²³ الصفحة رقم 4 من الدراسة.

يخضع التعيين للمهام الإدارية العليا والوظائف الإشرافية لما يلي²⁴:

- الثقافة السائدة والمهيمنة على تسيير المجتمع الأردني والمتسمة بالقبلية والعشائرية،
- صعوبة التوفيق بين الحياة الأسرية والحياة المهنية للموظفات الأردنيات ، مما يغذي عدم وجود الطموح في تولي مناصب المسؤولية ،
- طريقة التسيير الإداري والإشراف تتطلب التواجد في مقرات العمل خارج أوقات الدوام.
- بعض السلوكيات الغير اللائقة تجاه نشاط المرأة في الميدان،
- الصور النمطية حول الوظائف الذكورية والوظائف الأنثوية.

فيما يخص الترقية وولوج مواقع القرار والمسؤولية يشترط نظام الخدمة المدنية أن يتبع المسؤولون المرشحون "برنامج بناء القدرات القيادية" لمعهد الإدارة العامة-IPA(المنشأ في سنة 2013)أو ما يعادله.

إلا أن عدد النساء المستفيدات من هذه البرامج والدورات التكوينية ضعيف جدا. ففي سنة 2014²⁵، كان نسبة 27 % فقط من المشاركين في البرنامج من النساء الموظفات في الخدمة المدنية و 16% من المستفيدين من التدريب في الخارج.

4.1. التصورات والتمثلات

تشير الدراسة الأردنية حول وجود المرأة في الخدمة المدنية والوصول إلى مراكز صنع القرار إلى انخفاض مستويات تمثيل المرأة في المناصب العليا أو المناصب الإشرافية، ولا يوجد تحليل للأسباب والتأثيرات من أجل تحديد العوامل العميقة للتمييز وعدم المساواة الوظيفية بين المرأة والرجل في الخدمة المدنية في الأردن.

تم أخذ العناصر التالية للتصورات والتمثلات من المقابلات التي أجريت خلال الزيارة الميدانية. و من الدراسة التي أجريت من طرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و كذلك من ملخص دراسة تدقيق واقع إدماج النوع الاجتماعي في القطاع العام في الأردن الذي أجري في أكتوبر سنة 2010 من طرف اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.

- زيادة كبيرة في عدد الموظفات في الخدمة المدنية في الإدارات والوزارات الحكومية التي تتوفر على وحدات للنوع الاجتماعي أو مصالح مخصصة للمرأة ، ولكن دون أي تأثير على النسبة المئوية للنساء اللاتي يشغلن مناصب المسؤولية.
- تطور بطيء والتزام ضعيف بإضفاء الطابع المؤسسي الفعال على المساواة بالرغم من وجود برامج ومشاريع تتعلق بتعميم مراعاة المنظور النوع الاجتماعي.
- اختلال التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للنساء:

يتم تحديد أدوار المرأة الأردنية بقوة من خلال التقاليد الاجتماعية والثقافية السائدة (الإنجاب، الرعاية، التنظيف، الطهي). وحتى إذا سمح للمرأة بالعمل خارج منزلها، فإن جميع الأعمال المنزلية والأسرية تبقى على عاتقها. ينتج عن هذا التقسيم في الأدوار، صعوبة للنساء في التوفيق بين الالتزامات الأسرية والمهنية - حتى في الخدمة المدنية، التي لديها ساعات عمل أقل من القطاع الخاص.

كما أن الافتقار إلى خيارات العمل المرنة له تأثير سلبي على قدرة المرأة على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة.

²⁴موجز التعليقات التي تم جمعها في المجموعة البورية التي عقدت في عمان في 16 ابريل 2018.

²⁵تقرير منظمة الصحفيين من أجل حقوق الإنسان.

■ مدة الخدمة وسن التقاعد غير المتكافئ:

يؤثر سن التقاعد المبكر (والمحدد في 55 سنة) سلبيا على المسار المهني للنساء:

- تتمتع المرأة بسنوات أقل من الخدمة، وبالتالي من المرجح أن يكون المعاش أقل مقارنة بمعاش الرجل.
- تعاني المرأة من الحرمان من الترقى لكثرة الإنقطاعات المهنية بسبب الأمومة و رعاية الأطفال.
- يتم تثبيط عزيمة النساء الكفووات وقد يغادرن الخدمة في ذروة خبرتهن.

■ عدم المساواة في الاستفادة من التكوين المستمر والتدريب:

على الرغم من معايير تكافؤ الفرص المنصوص عليها في نظام سنة 2007 ، فإن الممارسة في أرض الواقع مختلفة وعدد النساء المستفيدات من التكوين المستمر منخفضة بالنسبة للرجال في الخدمة المدنية.

■ الترفقيات والتمييز المبني على النوع الاجتماعي:

اعتبار عدد سنوات الخدمة، ومتابعة التدرج في الخارج والتكوين كشرط أو معيار للترقية ليست في صالح النساء و يحد من تطور مسارهن المهني وترقيتهن.

■ فارق الأجور وغيرها من الاستحقاقات بين الجنسين:

ولم يتسن تحديد الفارق في الأجور بسبب نقص البيانات في هذا المجال.

وفيما يتعلق بعلاوات الأسرة التي يتقاضاها الرجال دون النساء، (يبدو أن هناك افتراض ضمني مفاده أن الرجل هو المعيل الوحيد للأسرة)، يشكل تمييزا بالنسبة للنساء وخاصة النساء المطلقات وغير المتزوجات والأرامل.

■ التصورات السلبية لعمل النساء:

الافتراضات بأن الرجال هم الداعم المالي الرئيسي داخل الأسرة لها أيضا تأثير سلبي على القيمة المرتبطة بعمل المرأة بشكل عام.

تؤكد النساء الموظفات في الخدمة المدنية إنه يتعين عليهن العمل بجهد أكثر من نظرائهم من الرجال لكي يؤخذن على محمل الجد.

■ ضعف الدعم التقني والمالي للمساواة بين الجنسين في دوائر قطاع الخدمة المدنية من قبل الوكالات الدولية والجهات المانحة.

رغم أن عددا من الوكالات الإنمائية الدولية تنشط في مجال النوع الاجتماعي، لا يزال هناك اهتمام ضئيل بالمشاركة المتوازنة بين الجنسين داخل دوائر قطاع الخدمة المدنية.

■ عدم الاعتراف بوجود تحرش جنسي في الخدمة المدنية:

تنص مدونة قواعد سلوك الموظفين العموميين على أن موظفي القطاع العام يتفاعلون بروح الزمالة ، ويحترمون علاقة الشراكة بين النساء والرجال في العمل ، ويحافظون على أخلاقيات الخدمة المدنية. كما ينص نظام الخدمة المدنية على إيقاف وإحالة إلى المدعي العام أي موظف يرتكب جنحة أو جريمة تتعلق بانتهاك الشرف²⁶.

5.1. الفرص والتحديات

الفرص والتحديات الرئيسية أمام وصول المرأة إلى المناصب العليا في الخدمة المدنية الأردنية تتجلى في أربع مستويات: سياسية، قانونية، مؤسسية واجتماعية - ثقافية.

²⁶التقرير الدوري للأردن 2015 CEDAW الذي قدمته اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.

على المستوى السياسي، هناك إرادة سياسية على المساواة بين الجنسين، والتي غالباً ما يذكرها الملك عبد الله الثاني في خطابات العرش والأميرة بسمة.

تم إعداد استراتيجيات وبرامج للمساواة بين الجنسين وتم وضع آلية مؤسسية (JNCW). لكن الإرادة السياسية للسلطة التنفيذية والتشريعية لا تزال ضعيفة والنتائج غير واضحة جداً بالنسبة إلى النساء في الخدمة المدنية.

على المستوى القانوني:

القانون الأساسي وهو الدستور الذي يضمن مساواة جميع المواطنين (النساء والرجال) في الحصول على الوظائف في الخدمة المدنية²⁷،

النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الخدمة المدنية هي نفسها بالنسبة للرجال كما هو الحال بالنسبة للنساء وليس هناك فرق بين الجنسين (باستثناء سن التقاعد).

يمنح قانون الخدمة المدنية لسنة 2013 إجازة الأبوة للرجال (مدتها 3 أيام) وللنساء ساعة واحدة من الرضاعة الطبيعية يومياً لمدة تسعة أشهر بعد إجازة الأمومة، وكذلك الإجازة في حالة الإجهاض. ويمنح منح المرأة الحامل عمل جسدياً خطراً على صحتها وصحة الجنين. ومع ذلك، فإنه لا ينص على الالتزام بإنشاء دور حضانة للأطفال الموظفين، كما تُدفع العلاوات العائلية للموظفين الذكور وليس للموظفين الإناث²⁸.

وقد تم تعميم منشور من رئيس الحكومة، فييناير 2018، على جميع الوزارات وإدارات الإدارات الذي يمنع تحديد الجنس في إعلانات الوظائف الشاغرة. وقد حظي هذا القرار بتأييد إيجابي من قبل المجتمع المدني كمنطلق لسن قانون لتعزيز تكافؤ الفرص للوصول إلى مناصب المسؤولية في الخدمة المدنية²⁹.

لكن من الناحية العملية، يوجد تمييز قائم على النوع الاجتماعي في الخدمة المدنية وينتج عنه سقف زجاجي يحد من وصول المرأة إلى مواقع صنع القرار.

على المستوى المؤسسي ، هناك العديد من الآليات المؤسسية المتعلقة بالمساواة:

■ المنظمة شبه الحكومية، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة التي ترأسها الأميرة بسمة والتي أنشئت في سنة 1992 بموجب مرسوم من مجلس الوزراء كهيئة استشارية تقدم تقاريرها إلى رئيس الحكومة ، مسؤولة عن وضع ومراقبة التنفيذ مع جميع الوزارات لقضايا المرأة.

- تشكيل اللجنة الوزارية لتمكين المرأة والمساواة بين الجنسين عان 2015
- الإستراتيجية الوطنية للمرأة الأردنية 2013-2017 ، التي بادرت إليها اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، والتي خصص أحد محاورها لانضمام المرأة إلى مناصب المسؤولية.
- تدقيق واقع إدماج النوع الاجتماعي في القطاع العام في الأردن الذي أجري في أكتوبر سنة 2010.
- تعيين ضباط النوع الاجتماعي في معظم الوزارات.

وعلى الرغم من الإلتزام المعلن بالنهوض بالمرأة، هناك افتقار إلى تدابير وآليات مؤسسية محددة لتعزيز وصول المرأة إلى المناصب العليا في الخدمة المدنية.

²⁷المادة 6 من الدستور.

²⁸التقرير الدوري للأردن CEDAW الذي قدمته اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.

²⁹اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة بتاريخ 2018/01/25 <http://alrai.com/article/10422477>

على المستوى الاجتماعي الثقافي:

يبدو أن الالتزامات الدولية مثل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة والأهداف الإنمائية للألفية وبعدها للأهداف التنموية المستدامة ومنهاج عمل بيجين قد خلقت ديناميكية اجتماعية لها تأثير كبير على السياسات المتعلقة بالمساواة في الأردن وعلى دعم الشركاء الدوليين للمشاريع والبرامج المتعلقة بالنوع الاجتماعي.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب ملاحظة أن: التطور الاجتماعي، ووصول المرأة إلى التعليم، والظروف الاقتصادية (الحاجة إلى عمل الزوجين للعيش الكريم) ساهم بتزايد عدد النساء في سوق الشغل وديناميكية المجتمع المدني والانفتاح على التجارب الإقليمية والدولية الأخرى.

التحديات الاجتماعية والثقافية:

- ✓ سيادة العقلية البطريركية في الأردن.
- ✓ استمرار الصور النمطية والأفكار المسبقة حول عمل النساء (الرجال والنساء أنفسهن).
- ✓ سيطرة الوساطة والصلة مع صانعي القرار في إدارة الخدمة المدنية وعدم الأخذ بعين الاعتبار الحياة الاجتماعية والمهنية للمرأة.
- ✓ وجود السقف الزجاجي على الرغم من التطور الإيجابي لعدد النساء في الخدمة المدنية.
- ✓ التمثلات النمطية في المجتمع، أيضا في الخدمة المدنية بالنسبة للمرأة في مناصب المسؤولية. على سبيل المثال: "يصعب تصور وجود امرأة حامل في موقع المسؤولية أو عندما يكون لديها أطفال صغار، أو امرأة متزوجة لديها أطفال وتعمل بعد ساعات العمل القانونية".
- ✓ الافتقار إلى الشبكات النسائية بخلاف الرجال الذين طوروا شبكات تضامنية حتى خارج مكان العمل.
- ✓ تنظيم العمل (لاسيما مرونة ساعات العمل) يجعل من الصعب التوفيق بين العمل والحياة الخاصة.

3. التدابير والتوصيات المقترحة

التوصيات المذكورة في الدراسة:

- نشر نتائج الدراسة وتعميمها على دوائر الجهاز الحكومي، ليتسنى لها الاطلاع على نتائجها؛
- ضرورة مواصلة الجهود الحكومية الهادفة إلى تمكين المرأة من تولي الوظيفة العامة، وخاصة الوظائف القيادية والإشرافية منها، وذلك من خلال مواصلة عقد البرامج التدريبية الهادفة إلى بناء القدرات القيادية للموظفات سواء في مراكز الدوائر الحكومية أو في الفروع التابعة لها في المحافظات.
- الطلب من دوائر قطاع الخدمة المدنية التي تنخفض فيها نسبة تمثيل الإناث في الوظائف القيادية والإشرافية، دراسة ومراجعة أسباب هذا التراجع في نسب التمثيل، ووضع الحلول الكفيلة بمعالجة هذا الأمر وتنفيذها.
- استعراض ومناقشة نتائج الدراسة، في أحد محاور جلسات منتدى القيادات التي تنظمه وزارة تطوير القطاع العام لشاغلي وظائف المجموعة الثانية من الفئة العليا ومن في سويتهم.
- تفعيل دور ضباط النوع الاجتماعي بالتعاون مع اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، لمتابعة جميع القضايا المتعلقة بعمل المرأة في قطاع الخدمة المدنية.
- العمل على تحديث بيانات الدراسة مرة كل ثلاث سنوات على الأقل، أو كلما استدعت الحاجة إلى ذلك.

4- خصائص حالة الأردن

فيما يلي الإجراءات المتخذة من طرف الأردن من أجل وصول المرأة إلى المناصب الإدارية والقيادية في الخدمة المدنية:

منذ سنة 1997 يقوم معهد الإدارة العامة (IPA)، بإجراء تدريب سنوي لموظفات الخدمة المدنية كجزء من برنامج بناء قدرات موظفات الخدمة المدنية الأردنية. ويجري حالياً إعداد دراسة إحصائية وتأثير على عدد المستفيدات.

كما أطلقت اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW) منذ سنة 2008 برنامجاً حول "إدماج النوع الاجتماعي في الحياة العامة" يهدف إلى تعميم منظور النوع الاجتماعي في عملية التخطيط على مستوى الوزارات وتهيئة بيئة مواتية للنساء الموظفات وتعزيز قدراتهن في الخدمة المدنية.

تدقيق واقع إدماج النوع الاجتماعي في القطاع العام في الأردن الذي أجري في أكتوبر سنة 2010 الذي بادرت إليه اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW) والذي تعلق بـ 81 إدارة من 16 وزارة ومؤسسات من القطاع العام. ويتمثل الهدف في استعراض حالة المرأة في الخدمة المدنية من أجل تيسير صنع القرار ، وتقديم توصيات لتحسين وصول المرأة إلى المناصب العليا في الخدمة المدنية.

أخذ تدقيق واقع إدماج النوع الاجتماعي شكل دراسة نوعية وكمية تهدف إلى :

- تقييم وبحث وتحديث البيانات المتعلقة بتعميم مراعاة النوع الاجتماعي في القطاع العام الأردني.
- تحديد حالة تعميم النوع الاجتماعي في القطاع العام في مختلف المؤسسات الأردنية مثل الوزارات والدوائر والمؤسسات والوكالات الحكومية الأخرى.
- التعرف على نسبة تمثيل النساء والرجال في القطاع العام.
- تحليل الفوارق والتمييز في عملية التوظيف والترقية للنساء والرجال و ، في مختلف المستويات الإدارية ومواقع المسؤولية ، ومختلف الوظائف.
- تقييم تأثير حجم المؤسسات على عدد النساء والرجال داخلها وعلى نسبة تمثيل المرأة في مناصب المسؤولية.
- المقارنة بين نسبة تمثيل المرأة في المناصب الإشرافية والقيادية في المؤسسات الرسمية التي تتوفر على وحدات للنوع الاجتماعي أو وحدات لشؤون المرأة، بالمؤسسات الحكومية الأخرى، التي ليس لديها هذه الوحدات.
- تحديد الإطار التنظيمي والمؤسسي المتعلق بالمرأة والنوع الاجتماعي على المستوى الوطني، وتقييم فعاليته.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء الحكومي ودورها في تعزيز دور المرأة في القطاع العام.

تم إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني في سنة 2002 بموجب المبادئ التوجيهية الملكية من أجل دعم تطوير وتحديث الوزارات والمؤسسات الحكومية، وإرساء ثقافة الأداء الحكومي والابتكار والجودة و الشفافية المتوافقة مع معايير الأداء الدولية.

الهدف الرئيسي للجائزة هو ضمان أن القطاع العام يفي بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه، بمستوى عال من الكفاءة والمهنية.

تسلط الجائزة الضوء على البرامج الناجحة والخطط وأساليب العمل، وتخلق مساحة للتبادل والمشاركة بين مختلف مؤسسات القطاع العام.

يُطلب من جميع مؤسسات القطاع العام المشاركة في جائزة الامتياز التي يمنحها الملك عبد الله الثاني، والتي تشجع معايير منحها على:

- إضفاء الطابع المؤسسي على عملية تمكين المرأة في القطاع العام وتعزيز التنوع وتكافؤ الفرص،
- توفير ظروف العمل المواتية لكلا الجنسين،

■ إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقل القائمة على السياسات التي تدمج النوع الاجتماعي ومبدأ المهارات ، واستخدامها بفعالية لضمان تكافؤ الفرص بما يتماشى مع السياسات الحكومية المعتمدة.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW) قد أنشأت قاعدة البيانات "من هي؟" لتحديد النساء ذوات الخبرة والمؤهلات للتعريف بهن ولتسهيل تعيينهن في مجالس الإدارة والمناصب العامة.



II. 3. عرض حالة تونس

يقدم هذا المحور تجميعًا تحليليًا للدراسة المتعلقة بتواجد المرأة في الوظيفة العمومية والنفوذ إلى مواقع القرار في تونس.

يتمحور تقرير هذه الدراسة حول موجز تنفيذي و 6 فصول. ويقدم الفصل الأول السياق الوطني التونسي ومسألة نفاذ المرأة إلى مواقع القرار. ويعرض الفصل الثاني الاتجاهات العالمية والوطنية في عمل المرأة. ويعرض الفصل الثالث الإطار القانوني والتنظيمي للمساواة المهنية بين المرأة والرجل في الوظيفة العمومية في تونس. ويبين الفصل الرابع الحقائق والإحصاءات المتعلقة بالمرأة في الوظيفة العمومية التونسية. ويشرح الفصل الخامس أوجه عدم المساواة بين الجنسين في الحياة الوظيفية بين النساء والرجال في الوظيفة العمومية العليا في تونس. وكاستنتاج عام، يقدم الفصل السادس والأخير، في شكل خطة عمل تنفيذية، توصيات للحد من أوجه عدم المساواة الموجودة.

على الرغم من أن هذه الدراسة لم تنشر إلا في الآونة الأخيرة من دجنبر 2017.

لاستكمال المعطيات الكمية والنوعية الخاصة بوضع النساء في الوظيفة العمومية، تم إجراء زيارة ميدانية لتونس في ابريل 2018.

تم، خلال هذه الزيارة:

- ✓ مقابلات فردية، برئاسة اللجنة التوجيهية للدراسة التونسية بشأن تواجد المرأة في الوظيفة العمومية والنفوذ إلى مواقع القرار، عضوة مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل، المديرية العامة للتكوين والتطوير والمكلفة بمهمة رئاسة الحكومة.
- ✓ عقد مجموعة بؤرية مع حوالي خمسة عشر موظفة (جميعهن أعضاء في اللجنة التوجيهية للدراسة و/أو شاركن في إحدى الدورات التدريبية الثلاث التي أجريت في إطار هذا المشروع) تمثل اثنا عشر قطاعا وزاريا تونسيا.

سيتمحور هذا التجميع حول النقاط الأربع التالية:

- ✓ المتغيرات الكمية.
- ✓ المتغيرات النوعية.
- ✓ التدابير والتوصيات المقترحة.
- ✓ خصائص حالة تونس.

1- المتغيرات الكمية

سيتم تناول متغيرين كميين: ' 1 ' معدل التأييث في الوظيفة العمومية، و ' 2 ' معدل التأييث في مواقع القرار. ويعرض المتغيران بأبعادهما القطاعية والإقليمية.

1.1 نسبة التأييث في الوظيفة العمومية

في 2016، بلغت نسبة النساء 37% من مجموع العاملين في الوظيفة العمومية التونسية و 46% من الموظفين، باستثناء الهيئات العاملة في وزارتي الداخلية والدفاع.

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة التأييث في الوظيفة العمومية التونسية بلغ ذروتها في 2011 (39.9%)

قبل أن تأخذ اتجاهها تنازليا ليصل إلى 37% في 2016. ويبين الجدول 4 تطور معدل التأنيث في الوظيفة العمومية التونسية خلال الفترة 2010-2016.

2016	2014	2013	2012	2011	2010	
37.0	37.6	37.0	36.6	39.9	39.5	نسبة التأنيث في الوظيفة العمومية (نسبة مئوية)

الجدول 4: التغييرات في نسبة النساء في الوظيفة العمومية في تونس (2010-2016)

وتعزى النسبة القياسية ل2011 (39.9%) إلى الترسيم الواسع النطاق للعاملين من الباطن في قطاعي الحراسة والتنظيف، التي تتسم بوجود قوي للإناث. ومنذ ذلك التاريخ، انخفض عدد الإناث بمقدار ثلاث نقاط تقريبا خلال الفترة (2011-2016)، وهو أداء مضاد يعزى إلى حد كبير إلى موجة التوظيف في الوظيفة العمومية بعد سن قانون التوظيف لأسر شهداء وجرحي الثورة وكذلك الذين استفادوا من العفو العام³⁰. وقد استقرت نسبة التأنيث في 12% خلال موجة التوظيف هذه. مما يفسر انخفاض معدل التأنيث خلال الفترة 2012-2016.

ويتفاوت معدل التأنيث أيضا حسب القطاعات. وهكذا فإن 39% من المناصب في الوظيفة العمومية التونسية تشغلها المرأة في الإدارات العامة للتعليم والصحة والحماية الاجتماعية والأسرة والأطفال. والمرأة ممثلة تمثيلا زائدا على نطاق واسع في القطبين الرئيسيين للتعليم والصحة. وهكذا تكون المرأة أكثر توجهها نحو تقديم الخدمات للأشخاص (خدمات الصحة والمساعدة، والتعليم)، وهي صورة نمطية تقليدية تنقل إليهن ويبدو أنها تصبح من خياراتهن.

وفيما يتعلق بالتوزيع الإقليمي، تثبتت الإدارات الإقليمية أنها رب عمل كبير: ففي 2016، 78% تمثل موظفي الوظيفة العمومية، منهم 49% من النساء (مقابل 15% بالإدارة المركزية و 7% بالجماعات المحلية).

2.1. نسبة التأنيث في مواقع القرار

وفي 2016، بلغ معدل التأنيث في الخطط الوظيفية³¹ في الوظيفة العمومية التونسية 35.8%. ويختلف هذا المعدل تبعاً لأهمية مركز المسؤولية. وبالتالي، فإن معدل التأنيث هو 16.1% لمنصب الأمين العام مقابل 40.2% لمنصب رئيس مصلحة.

وقد تطورت معدلات التأنيث في مراكز المسؤولية هذه بشكل كبير على مدى السنوات الست الماضية. ويبين الجدول 5 هذا التطور.

2016	2015	2014	2013	2011	2010	
35.8	31	30	29	28	27	نسبة التأنيث في الخطط الوظيفية (نسبة مئوية)

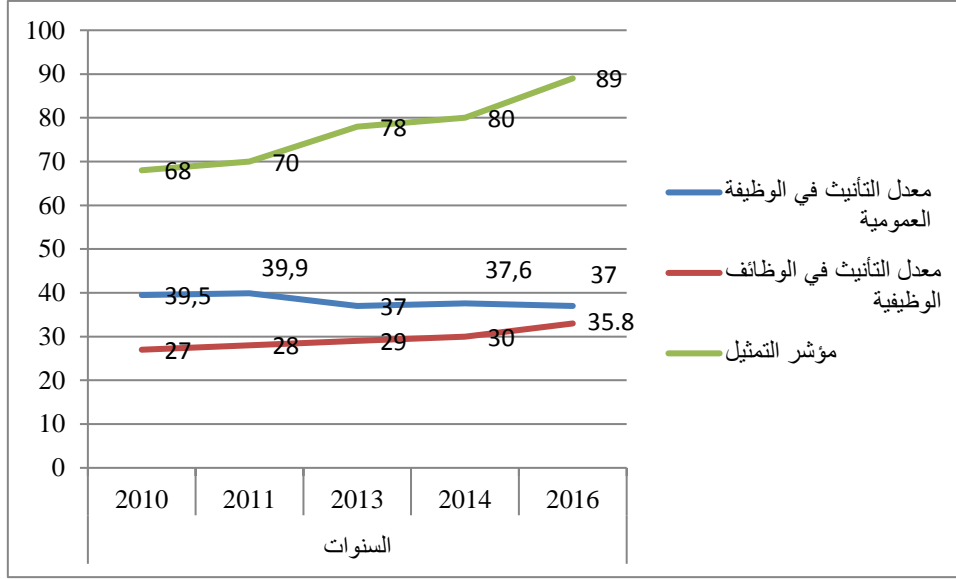
الجدول 5: تطور نسبة التأنيث في الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية في تونس (2010-2016)

ويوضح هذا الجدول أن معدل التأنيث في الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية في تونس قد استفاد من ديناميكية النمو المستدام الذي سمح بارتفاع المعدل إلى 35.8% في 2016 مقابل 27% فقط في 2010.

³⁰ يسر القانون رقم 14-2012 المتعلق بالأحكام المهنية للتجنيد في الخدمة العامة الوصول إلى الوظائف في الإدارة العامة ومهد الطريق للتجنيد دون منافسه لأسر الشهداء وجرحي الثورة، والذين استفادوا من العفو العام في 2011.

³¹ الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية التونسية مرتبة ترتيبا تنازليا من حيث المسؤولية: الأمين العام، والمدير العام، والمدير، ونائب المدير، ورئيس الإدارة.

ومن الجدير بالذكر انه على النقيض من المعدل العام لتأنيث الوظيفة العمومية، فقد تطور معدل التأنيث في مواقع القرار بسرعة (أكثر من 6 نقاط في ست سنوات مقارنة بانخفاض معدل التأنيث الذي ناهز 3 نقاط في الفترة 2010-2016). ويبين الرسم البياني رقم 3 هذا التطور المزدوج.

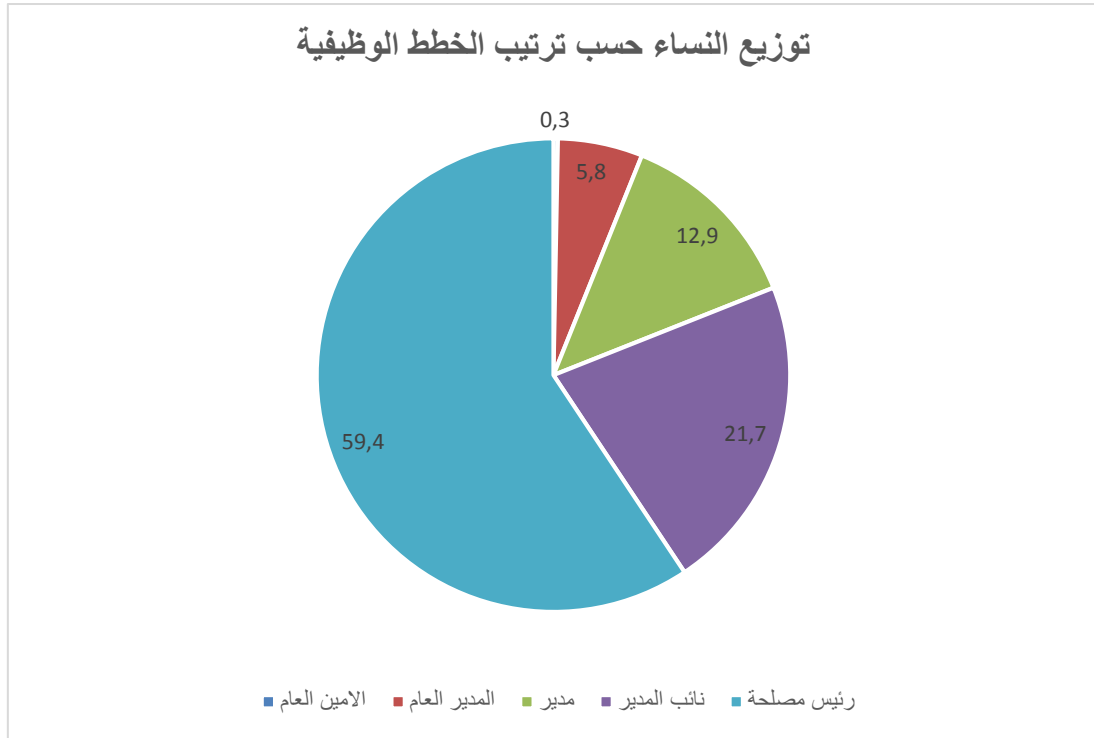


الرسم البياني 3: تطور نسبة التأنيث في الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية في تونس

ومن اللافت النظر أن تطور معدل التأنيث في الخطط الوظيفية يزداد عندما ينظر المرء لمؤشر التمثيلية³². وهذا المؤشر يمكن نسبيا تحسين معدل تأنيث الخطط الوظيفية مقارنة بوزن المرأة في مجموع الموظفين العاملين في الوظيفة العمومية. والواقع أن هذا المؤشر شهد تغيرا هائلا بأكثر من 28 نقطة من 68% في 2010 إلى 89% في 2016.

ومن ناحية أخرى ، نلاحظ أن المرأة تتواجد أكثر في مستويات الوظائف الوظيفية (رئيس مصلحة ومدير مساعد) منها في مستويات الوظائف العليا (مدير، مدير عام وأمين عام). ويبين الرسم البياني الوارد في الشكل 3 انه من بين 100 امرأة في الخطط الوظيفية، تتركز حوالي 60 في وظائف رؤساء المصالح (مقارنة بنسبة 49.2% فقط للرجال). وهذا الفارق الصافي البالغ أكثر من 10 نقاط مئوية كبير سيكون له آثار إيجابية بالنسبة لوصول المرأة إلى الخطط الوظيفية الأخرى في السنوات القادمة.

³² يعكس مؤشر التمثيلية (الذي تم الحصول عليه بتقسيم معدل تأنيث الخطط الوظيفية بمعدل تأنيث الوظيفة العمومية) بشكل أفضل التطور الحقيقي لتأنيث الخطط الوظيفية. ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يكون هذا المؤشر عند مستوى 100 في المائة لترجمة التكافؤ بين الجنسين من حيث الوصول إلى الخطط الوظيفية، بالنسبة لأوزان كل منهما في مجموع الموظفين العاملين في الوظيفة العمومية.



الرسم البياني (4): توزيع النساء حسب ترتيب الخطط الوظيفية

ومن المفارقات انه بالنسبة للتوزيع القطاعي، سجلت معدلات التأنيث نسبة أدنى في الخطط الوظيفية في القطاعات التي تهيمن عليها المرأة نسبيا وبالأخص في قطاع التعليم.

فيما يخص التوزيع الإقليمي، وخلافا للأفكار المسبقة، فإن تأنيث الخطط الوظيفية على مستوى الإدارة الإقليمية لا يقل إقليلا عن المعدل السائد في الإدارة المركزية، 33.8% على التوالي مقابل 37.6% وعموما، قد تلعب عدة عوامل في المستقبل لصالح زيادة تأنيث الخطط الوظيفية.

ومن شأن استمرار الاتجاهات الحالية في السنوات المقبلة أن يبشر بحدوث تغيير عميق قد يؤدي على الأرجح إلى زيادة تأنيث الخطط الوظيفية. والواقع أن التعيينات في الخطط الوظيفية تستند عادة إلى فئتي A1 و A2 من الوظيفة العمومية. وهو خزان للموظفين العموميين الذين يستوفون الشروط الدنيا للتعين في منصب رئيس مصلحة. ومع ذلك، تقترب المرأة من المساواة في كلتا الفئتين، وتأتيها بلغ على التوالي 42% و 49%. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تأنيث مناصب التأطير ومواقع القرار على المدى المتوسط والبعيد.

وثمة عامل آخر قد يؤدي إلى قلب الاتجاهات الحالية لصالح النساء في الوظيفة العمومية. ويتعلق الأمر بسن النساء الذي سيكون، في المتوسط، أقل من سن الرجال بالنسبة لجميع الخطط الوظيفية، ولاسيما بالنسبة لمنصبي رئيس مصلحة ومدير مساعد. وتؤكد الأهرامات العمرية للموظفين العموميين، ولاسيما في الخطط وظيفية، أن المتغير الديموغرافي سيثجع المرأة في السنوات القادمة.

2- المتغيرات النوعية

ستتم في هذا المحور معالجة خمسة متغيرات نوعية: (1) السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين(2) برامج مؤسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية (3) التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية(4)التصورات و التمثلات ، (5) الفرص و التحديات .

1.2. السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين

بدأ تحرير المرأة التونسية منذ استقلال البلاد في سنة 1956. وجاء هذا الإنجاز بفضل سياسة شجاعة³³ وقد تمكنت تونس منذ عقود من وضع وتنفيذ بعض السياسات الحكومية التي عززت تمكين المرأة على المستوى الاقتصادي ومشاركتها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.

إن الإنجازات المستمرة، بما في ذلك بعد ثورة يناير 2011، قد مكنت تونس من البقاء في طليعة البلدان العربية والإسلامية في ميدان تحرير المرأة والتكريس الفعال لقيم المساواة بين الجنسين.

وقد جعل دستور يناير 2014 من المساواة بين المرأة والرجل مبدأً دستورياً على جميع المستويات: السياسية والمدنية والاقتصادية. حدد قائمة الحقوق الأساسية للتونسيين وأجبر الدولة "على ضمان تمثيلية المرأة في الجمعيات المنتخبة، وقانون العمل لكل مواطن ومواطنة في ظروف مواتية³⁴". وأخيراً، فإن الدولة ملزمة بضمان المساواة بين المرأة والرجل للوصول إلى مختلف المسؤوليات وفي جميع المجالات. ويجب أن يدرج في النصوص القانونية بإنسجام مع الأحكام الدستورية وتكريس مبدأ المساواة بين المرأة والرجل.

وقد أحرز مؤخرًا مزيد من التقدم في مجال مأسسة النوع الاجتماعي من خلال إنشاء مجلس استشاري في 2016، بموجب مرسوم حكومي³⁵، يسمى مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل. مما يعكس إرادة سياسية حقيقية لتحسين مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية وتمكينها في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية. وقد أعد هذا المجلس خطة عمل وطنية (إستراتيجية حقيقية مقرونة بخطة عمل) وقدمها إلى مجلس الوزراء للمصادقة عليها. وهذه الخطة موجهة إلى جميع الإدارات المدعوة بدورها إلى وضع خطة عملها القطاعية الخاصة بها.

وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت عدة تشريعات في المجال السياسي (القوانين الانتخابية) وفي مكافحة جميع أشكال العنف ضد المرأة³⁶. وقد انطلقت مؤخرًا استراتيجيات وبرامج للحد من أوجه عدم المساواة على الصعيد الوطني والإقليمي والمحلي. على سبيل المثال:

- ✓ الإستراتيجية الوطنية للتمكين الاقتصادي والاجتماعي للنساء والفتيات في المناطق الريفية (2017-2020).
- ✓ برنامج مساواة الذي يهدف إلى المساهمة في تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في تونس. ويعتزم هذا البرنامج العمل على تحسين، تنسيق واتساق الإجراءات المتخذة لصالح المرأة وترسيخ مبادئ المساواة في إطار الديمقراطية الناشئة الجديدة، ولاسيما على الصعيد الإقليمي، كل الأطراف المعنية الحكومية أو غير الحكومية. وكما يهدف إلى تعزيز بعض الآليات مثل التخطيط والإحصاء والميزانية والتقييم والحوار والتشاور مع الأطراف المعنية بالمساواة.
- ✓ برنامج دعم مشاركة المرأة في صنع القرار والحياة العامة (2016-2020). ويهدف هذا البرنامج إلى تمكين المرأة سياسياً عن طريق تحسين مشاركتها في الحياة العامة والسياسية للحكم المحلي من أجل تحسين وجودها في مناصب صنع القرار وتطوير دورها القيادي من خلال التدريب وبناء القدرات وحملات التوعية والترافع.

³³يتضمن قانون الأحوال الشخصية (CSP)، الذي صدر بعد خمسة أشهر فقط من الاستقلال بموجب مرسوم، مجموعة من القوانين التقدمية وينص على المساواة بين المرأة والرجل في عدد من المجالات.

³⁴ المادة 34 من الدستور التونسي المعتمد في 26 يناير 2014.

³⁵ المرسوم الحكومي رقم 626-2016 المؤرخ 25 ماي 2016.

³⁶ القانون الأساسي رقم 2017/58 المؤرخ 2017/08/11 المتعلق بالقضاء على العنف ضد المرأة.

2.2. برامج مؤسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية

تتأنت الوظيفة العمومية في تونس تدريجيا بموازة مع تطور المستوى التعليمي للنساء، مما يسهل النفاذ إلى مواقع القرار بنسب مدهلة (مؤشر تمثيل المرأة بنسبة 89 % في الخطط الوظيفية) و في القطاعات التي كانت إلى سنوات قليلة ماضية حكرا على الرجال.

وتشهد هذه الإنجازات على الجهود التي بذلت لتحفيز توظيف النساء في الوظيفة العمومية مع وضع مجموعة من الضمانات القانونية والمؤسسية لضمان معاملة النساء والرجال على قدم المساواة. وتلتزم تونس أيضا بتحقيق أهداف التنمية المستدامة ، بما في ذلك الهدف الخامس "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات".

تم إنشاء شبكة وطنية للوظيفة العمومية من قبل أعضاء اللجنة المشرفة على الدراسة (بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة). عززت هذه الشبكة بالنساء اللواتي استفدن من الدورات التدريبية. سيتم تأسيس هذه الشبكة بشكل رسمي بعد المصادقة على الخطة الوطنية للمساواة بين الجنسين التي يعدها مجلس النظراء وبموجب قرار وزاري يحدد اختصاصاتها في مجال الوظيفة العمومية .

وتمكنت عضوات هذه الشبكة (أكثر من اثنتي عشر عضوة) من الاستفادة من الدورات التدريبية التي عقدت في باريس وتونس والرباط كجزء من مشروع "المساواة بين الجنسين والقيادة - تعزيز نفاذ المرأة إلى مواقع القرار في المغرب العربي والمشرق" بتمويل من قبل وزارة الشؤون الخارجية الأوروبية والفرنسية وبدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة.

3.2. التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بنفاذ المرأة إلى مواقع القرار الإدارية

في حين يكرس التشريع التونسي مبدأ المساواة بين المرأة والرجل في الوظيفة العمومية، فإنه ينص على تدابير محددة تتعلق بخصوصيات المرأة: العمل بدوام جزئي إجازة الأمومة وما بعد الولادة.

النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الوظيفة العمومية هي نفسها بالنسبة للرجل والمرأة، ولا يوجد تمييز بين الجنسين. ويحدد المرسوم³⁷ النظام القانوني لإسناد وسحب الخطط الوظيفية في الإدارة المركزية. وفي نهاية المرسوم، تشمل الخطط الوظيفية في الإدارة المركزية المناصب التالية: رئيس الإدارة، نائب المدير، المدير، المدير العام، والكاتب العام للوزارة.

وتجدر الإشارة إلى انه يمكن التعيين في الخطط الوظيفية المذكورة أعلاه إما بمرسوم أو بقرار. وفي الواقع ، ينص قانونان³⁸ يرجع تاريخهما إلى 2015 على أن التعيين في الخطط الوظيفية ، من منصب رئيس مصلحة ومنصب مدير الإدارة المركزية ، يتم بقرار من الوزير الذي يمارس السلطة الهرمية أو الإشراف الإداري على المسؤولين المعنيين. وهذا يعني أن منح الخطط الوظيفية كمدير عام وأمين عام للوزارة ومدير ديوان يتم بموجب مرسوم حكومي.

³⁷ المرسوم رقم 1245-2006 المؤرخ 24 ابريل 2006.

³⁸ القانون رقم 32-2015 والقانون رقم 33-2015.

شروط التعيين في مختلف مناصب الخطط الوظيفية تخضع لبعض المعايير التي لم تعدل منذ 2006. وتنص هذه الشروط على ما يلي:

- ✓ ويجب أن ينص المرسوم الحكومي المتعلق بتنظيم الإدارة المعنية على الخطة الوظيفية؛
- ✓ يجب أن يستوفي المرشح شروطا معينة تقتضيها اللوائح الحالية منها الشروط الخاصة التي تتطلبها الخطة الوظيفية المعنية.

ومن ثم، ففيما يتعلق بالنصوص القانونية المتعلقة بحالة المرأة في الوظيفة العمومية، لا يوجد أي تمييز ضد المرأة. وتُنص عدد من النصوص بوضوح على الحاجة إلى تزويد النساء بوضع أكثر راحة على الأقل فيما يتعلق بالوصول إلى الوظيفة العمومية العليا. ولا يزال يتعين التحقق، على المستوي العملي، مما إذا كانت حقيقة الإصرار على احترام مبادئ معينة هي حالة مبدأ الحياد والتكافؤ في الفرص بين المرأة والرجل، تعكس الحالة الحقيقية والدقيقة للمرأة في الوظيفة العمومية.

وفي الممارسة العملية، يوجد تمييز قائم على النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية التونسية وينعكس في وجود سقف زجاجة يحد من إمكانية وصول المرأة إلى مناصب صنع القرار.

4.2. التصورات والتمثيلات

في سياق الدراسة التونسية المتعلقة بتواجد المرأة في الوظيفة العمومية والنفوذ إلى مواقع القرار، وضعت مقاربة منهجية وتحقيقات³⁹ من أجل تحديد العوامل العميقة التي من شأنها، على الأرجح أن تسهم في "صنع" عدم المساواة الوظيفية بين المرأة والرجل في الوظيفة العمومية العليا في تونس. حيث يتم الرجوع إلى تعقب الأسباب الكامنة وراء الإبقاء على هذه التفاوتات الجنسية مع تركيز الاهتمام بشكل خاص على الظروف المحيطة بتعيين كبار المسؤولين في الوظيفة العمومية للخطط الوظيفية.

ويمكن استنتاج أن مشكلة السقف الزجاجي تظهر بقدر أقل بكثير من الحدة فيما يتعلق بالخطط الوظيفية من نوع "رئيس مصلحة" و "نائب مدير"، إلا أنها تتخذ حدة أكبر عندما يتعلق الأمر بوظائف الإدارة، الأكثر مرموقية و التي تعطي الحق في منافع مالية وعينية.

وقد ساعد المسح النوعي في تحديد ثلاث مجموعات متميزة بالمفاهيم التالية:

- تشمل المجموعة الأولى النساء اللواتي تمكن من اختراق السقف الزجاجي في الميادين العالية الذكورة واللواتي يعترفن بأنهن تعرضن للتمييز المتكرر أثناء حياتهن المهنية. وتبدو صعوبة وصول المرأة إلى المناصب القيادية واضحة بشكل خاص في بعض الأسلاك المهنية. ويمكننا على هذا الأساس إقامة روابط بين "هبة" بعض الهياكل الفنية، ووجود امتيازات رسمية وغير رسمية ومصالح اقتصادية قد يستمدها مسؤولون معينون من ممارسة المهام الإدارية/التسييرية من جهة، وخلق أو تفعيل السقف الزجاجي داخل هذه الإدارات.
- أما المجموعة الثانية فتشمل النساء اللواتي لم يعانين من صعوبات مماثلة للسقف الزجاجي، ولكن حياتهن المهنية كانت، في مرحلة معينة، مجمدة بسبب عطل الأمومة. وأشارت عدة إطارات أنهن تأثرن بشدة من مواقف رؤسائهن من حملهن.
- وتشمل المجموعة الثالثة النساء اللاتي استطعن الوصول إلى منصب المدير العام دون الاضطرار إلى مواجهة التمييز بين الجنسين في حياتهن المهنية. هذه هي في الواقع غالبية النساء اللواتي تم الالتقاء بهن خلال هذا المسح النوعي ويعملن حاليا في الدوائر الحكومية السيادية والاقتصادية (رئاسة الحكومة، وزارة التنمية و الاستثمار والتعاون الدولي، وبعض المديريات الفنية وزارة التجارة، وزارة السياحة، وزارة التشغيل والتدريب المهني،...)

³⁹ أجريت مقابلات حول السيرة المهنية مع المديرات العاملات، بالإضافة إلى دراسة استقصائية نوعية على الإنترنت، للتدقيق في تصورات السقوف الزجاجية وعدم المساواة الجنسية في الحياة الوظيفية الجنسية.

ومن المؤكد أن أوجه عدم المساواة في الحياة الوظيفية أقل تمظهورا أو تكاد تكون معدومة في بعض الوزارات. ومع ذلك، فإن الملاحظة التي يمكن سيقاها هي مسألة تجنب الخوض أو النفي المطلق في مسألة عدم المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية على الرغم من الرصد الكمي والنوعي لأوجه عدم المساواة.

5.2. الفرص والتحديات

تتركز الفرص والتحديات الرئيسية أمام وصول المرأة إلى مواقع القرار في الوظيفة العمومية التونسية في أربع مستويات: السياسية والقانونية والمؤسسية والاجتماعية-الثقافية.

على المستوى السياسي، هناك إرادة سياسية حقيقية من حيث المساواة بين الجنسين التي أشار إليها رئيس الجمهورية مرارا. وعلى مستوى رئاسة الحكومة، نفذت استراتيجيات وبرامج المساواة بين الجنسين وأنشئت آلية تنظيمية ومؤسسية (مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل). ومن ناحية أخرى، وعلى مستوى الجمعية البرلمانية، وعلى الرغم من وجود أكاديمية لتدريب أعضاء البرلمان، فإن تقيد البرلمانين بالمساواة بين الجنسين يعتمد عادة على جداول الأعمال السياسية للأطراف المعنية.

على المستوى القانوني، يتسم الوضع العام للوظيفة العمومية التونسية بالمساواة القانونية: فالنصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الوظيفة العمومية هي نفسها بالنسبة للمرأة والرجل ولا يوجد تمييز بين الجنسين. غير أن التمييز القائم على نوع الجنس موجود في الوظيفة العمومية من الناحية العملية، وينعكس في وجود سقف زجاجي يحد من إمكانية نفاذ المرأة إلى مواقع القرار.

وينظم المرسوم 1245-2006 النفاذ إلى مواقع القرار في الوظيفة العمومية التونسية (خطط وظيفية). ولم توضع شروطا لأهلية الخطط الوظيفية بطريقة قائمة على نوع الجنس مما يمثل عائقا أمام نفاذ المرأة إلى مواقع القرار. وهذه الشروط هي أساسا: '1' الأقدمية في الرتبة، '2' الأقدمية في الوظائف السابقة، و '3' الدبلومات. أيضا، لا توجد عروض للترشيح، ولا منع للوظائف العليا، لا لجان الاختيار. وتظل التعيينات مرتبطة بالسلطة التقديرية للوزراء.

وتجدر الإشارة إلى أن الوظائف التالية: مدير ديوان، مكلف بمهمة، ومدير مؤسسة عمومية وما إلى ذلك، لا تعتبر خطط وظيفية وبالتالي فهي لا تمتثل لأحكام المرسوم 1245-2006. يتم إجراء التعيينات لهذه الوظائف من قبل المديرين التنفيذيين (كما هو الحال بالنسبة للمناصب الوظيفية الأخرى) وغالبا ما تكون تمييزية تجاه المرأة (توجد قلة من النساء في هذه المناصب التي يدعى أنها ذات متطلبات كبرى وتستوجب قدرا كبيرا من التواجد والتوافر).

النظام الأساسي العام الحالي للوظيفة العمومية⁴⁰ (الذي يرجع تاريخه إلى سنوات 80) يتطلب الإصلاح. وبعد إجراء مشاورات مكثفة على الصعيدين المركزي والإقليمي، تجري متابعة هذا الإصلاح الذي يشمل عدة أحكام: الوصول إلى مناصب صنع القرار،مراجعة الإجازات (الأمومة وما بعد الولادة) للأمهات والآباء، الخ. ويجري حاليا إصلاح آخر بدعم من البنك الدولي ويتعلق بالوظائف العليا. ويهدف هذا الإصلاح إلى إدخال نظام عروض الترشيح بإنشاء لجنة للاختيار تتولي تقييم الطلبات المتعلقة عبر دراسة الملفات والعروض الشفوية. وبعد ذلك يتم اختيار ثلاثة من مقدمي الطلبات يعرضون على الوزير المختص بالتعيين. يوضع عقد برنامج بين الشخص المعين والحكومة لمدة 6 سنوات مع تقييم منتصف المدة (بعد انتهاء 3 سنوات الأولى) للتجديد أو عدم التجديد. كما سيتم استحداث نظام حوافز مالية ملائم.

⁴⁰القانون رقم 83-112 المتعلق بالوضع العام لموظفي الدولة والسلطات العامة والمحلية والمؤسسات العامة ذات الطابع الإداري.

وعلى المستوى المؤسسي ، هناك العديد من الآليات المؤسسية: القانون الأساسي الذي هو الدستور ، ومجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل ، ومركز البحوث والدراسات والتوثيق والإعلام حول المرأة (الكريديف)⁴¹.

ويقوم المركز النشط جدا حاليا بإعداد قاعدة بيانات للسيرة الذاتية للمرأة وكذلك بخلق مرصد تطور النساء في مواقع القرار في القطاع العام (الوظيفة العمومية والمؤسسات العامة غير الحكومية) بدعم من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.

وعلاوة على ذلك ، تم إنشاء شبكة وطنية للوظيفة العمومية من قبل أعضاء اللجنة المشرفة على الدراسة (بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة). عززت هذه الشبكة بالنساء اللواتي استفدن من الدورات التدريبية. ستكون هذه الشبكة مسؤولة عن: ' 1 ' إضفاء الطابع المؤسسي على المساواة في الوظيفة العمومية، ' 2 ' ضمان تنفيذ التوصيات التي يتضمنها تقرير الدراسة، و ' 3 ' رصد قرارات مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في مجالات الوظيفة العمومية (خطة العمل القطاعية للوظيفة العمومية). سيتم تأسيس هذه الشبكة بشكل رسمي بعد المصادقة على الخطة الوطنية للمساواة بين الجنسين التي يعدها مجلس النظراء وبموجب قرار وزاري يحدد اختصاصاتها في مجال الوظيفة العمومية .

أخيرا، وعلى المستوى الاجتماعي-الثقافي، تتمثل الفرص الرئيسية في ما يلي:

- كما ذكر بدأ تحرير المرأة التونسية منذ استقلال البلد في 1956. عزز التمكين الاقتصادي للمرأة ومشاركتها النشطة في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.
- ويسمح ارتفاع مستوى تعليم المرأة التدريجي تسهيل نفاذها إلى مواقع القرار بنسب كبيرة وخصوصا في القطاعات التي كانت حكرا على الرجال.
- في المتوسط، النساء أصغر سنا من الرجال بالنسبة لجميع الخطط الوظيفية، ولا سيما بالنسبة لمناصب رئيس مصلحة ومدير مساعد. ولهذا فإن المتغير الديموغرافي لصالح النساء في السنوات المقبلة.
- عدد الفتيات المتخرجات من التعليم العالي. حيث نجح 61 ألف منهن في مسارهن الجامعي في نهاية العام الأكاديمي 2013-2014. كما أن نسبة الفتيات من أصحاب الشواهد من في ازدياد مستمر ، إلى أن بلغت 67٪ في السنة الدراسية 2013-2014 ، مقارنة بنسبة 63 ٪ التي سجلت قبل أربع سنوات من هذا التاريخ. ونتيجة لذلك، تهيمن كذلك الفتيات وبشكل متزايد على أكثر مؤسسات التعليم العالي انتقائية في تونس كمؤسسات العلوم والطب والهندسة.
- تعتبر إحدى الطرائق المثلى لولوج الوظيفة العمومية، حيث أن المستويات العليا في المدرسة الوطنية للإدارة في تونس بصدد التأنيث تدريجياً. حيث ارتفعت النسبة المئوية للنساء في العدد الإجمالي للمشاركين في المباريات الوطنية الخاصة بولوج مستوى الدراسات العليا بهذه المدرسة من 65 ٪ في عام 2010 إلى 70 ٪ في عام 2016. وبالمثل ، بقيت نسبة النساء من الترقيات الجديدة خلال الفترة 2010-2016 مستقرة في 65 ٪ ، مما يدل على أن النساء بعيدات عن الإقصاء من إحدى الوسائل التي توفر إمكانية الولوج المباشر إلى مناصب عليا في الوظيفة العمومية. يمكن لهذه البيانات ذات الأهمية الكبيرة أن تنبأ بالهيكل الجديد للمناصب العليا للوظيفة العمومية في العقود القادمة.
- بالنظر إلى كون التعيينات الوظيفية تُستقى عموماً من فئتي A1 و A2 من الوظيفة العمومية (ما دام أن الأمر يتعلق بمخزون من الموظفين الذين يستوفون الشروط الدنيا للولوج إلى مناصب رؤساء المصالح)، فنسبة النساء على خط التماس لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في هذه الفئتين (42 ٪ بالنسبة للفئة A1 و 49 ٪ بالنسبة للفئة A2) وهذا من شأنه أن يساهم في ارتفاع نسبة تأنيث مناصب التأطير ومراكز القرار على المديين المتوسط والطويل.

⁴¹ مركز البحوث والدراسات والتوثيق والإعلام حول المرأة في تونس ، www.credif.org.tn

بالنسبة للتحديات الاجتماعية والثقافية، يمكن أن نذكر ما يلي:

- ✓ يستند تنظيم الوظيفة العمومية ، بالمعنى السوسولوجي للمصطلح ، إلى التسلسل الهرمي ولا يأخذ في الاعتبار المعيش الاجتماعي-المهني للمرأة.
- ✓ إشكالية السقف الزجاجي الذي يتجسد بقدر أقل من الحدة في الخطط الوظيفية من نوع "رئيس مصلحة" و "نائب المدير"، ولكنه يتضخم عندما يتعلق الأمر بوظائف إدارية ذات مرموقية أكبر وتعطي الحق في تعويضات نقدية وعينية وازنة.
- ✓ التمثيل الثقافي الصور النمطية في المجتمع، ولكن أيضا في الوظيفة العمومية فيما يتعلق بالمرأة في مواقع القرار. وعلى سبيل المثال، فإن المرأة التي هي في موقع القرار ضعيفة الحظ أثناء حملها أو حتى عندما يكون لديها أطفال صغار.
- ✓ لا تزال عملية التعيين غير رسمية ، نظراً لعدم وجود عروض للوظائف الشاغرة، وبالتالي لا تعلم النساء بها ولا تلجأ رغباً أن المعايير المنصوص عليها في المرسوم رقم 1245-2006. لولوج هذه المناصب جد موضوعية . لذا ، فكثيراً ما يؤثر في عملية التعيين بالإضافة إلى عامل الكفاءة، العلاقات الإنسانية والشبكات العلائقية.
- ✓ عدم وجود شبكات للنساء على النقيض من الرجال الذين أقاموا شبكات تضامن حتى خارج مكان العمل.
- ✓ تنظيم العمل (بما في ذلك مرونة الوقت) يجعل من الصعب التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

3التدابير والتوصيات المقترحة

من أجل الحد من أوجه عدم المساواة المشار إليها، اقترحت سلسلة من التوصيات في الدراسة المتعلقة بتواجد المرأة في الوظيفة العمومية التونسية والنفاد إلى مواقع القرار. وتقدم التوصيات الرئيسية للدراسة من خلال خطة عمل تجمع الإجراءات التالية في أربع محاور كالتالي:

المحور 1: توسيع مجال المعرفة حول المسائل المتعلقة بالتمييز بين الجنسين في الوظيفة العمومية. وينقسم هذا المحور إلى ثلاثة إجراءات :

- 1) القيام بتحليل استكشافي عميق وفق منهج متعدد الأوجه استناداً إلى الدراسات الاستقصائية ومقابلات السيرة الذاتية وذلك في عدد من الوزارات حيث عدم المساواة بين الجنسين (السقف الزجاجي) هي الأكثر شيوعاً.
- 2) نشر تقرير سنوي من قبل عن أوجه عدم المساواة المهنية في الوظيفة العمومية على الصعيدين الوطني والجهوي. ينبغي إنشاء وحدة تتألف من رئاسة الحكومة والمركز الوطني للإعلامية لدراسة وتحديد المؤشرات التي ستصدر بشكل منتظم بالإضافة إلى استيفاء لوحة القيادة لرصد ومعالجة الاختلالات المسجلة.
- 3) إنشاء شبكة وطنية للمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية على مستوى رئاسة الحكومة تتألف بصفة خاصة من أعضاء لجنة قيادة هذه الدراسة. وستكون هذه الشبكة مسؤولة عن :
 - مأسسة للمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.
 - ضمان تنفيذ توصيات هذا التقرير.
 - متابعة قرارات مجلس النظراء بشأن تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في مجالات الوظيفة العمومية.(خطة عمل الوظيفة العمومية).
 - مناقشة ودراسة المعطيات التي تنتجها خلية رئاسة الحكومة والمركز الوطني للإعلامية.

المحور 2: تحليل الإطار التنظيمي من خلال مقارنة النوع الاجتماعي.

وينقسم هذا المحور إلى ثلاث إجراءات :

- 1) إنشاء فريق عمل متخصص لتحليل وتقييم الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظم العيّنات والحياة المهنية في الوظيفة العمومية من خلال مقارنة النوع الاجتماعي،

- (2) إعادة النظر في الإطار التنظيمي لضمان التكافؤ بين الجنسين في تشكيل لجان الانتداب والترقية وضمان التناوب في رئاستها بين الجنسين،
- (3) تنظيم أنشطة لمناصرة خلق إطار تشريعي يراعي الفوارق بين الجنسين على مستوى الوظيفة العمومية في شراكة مع المجتمع المدني والشركاء الاجتماعيين.

المحور 3: خطة التنمية الشخصية وتمكين المرأة في القيادة في الوظيفة العمومية العليا.

وينقسم هذا المحور إلى أربع إجراءات:

- (1) تنظيم دورات تنمية شخصية للنساء في موقع الخطط الوظيفية،
- (2) تنظيم دورات تدريبية في القيادة والتصرف والضغط للنساء في موقع الخطط الوظيفية،
- (3) تعزيز الدورات التكوينية في القيادة والاتصال والمهارات والتوجيه على للإطارات، النسوية في الوظيفة العمومية.
- (4) البحث عن شراكات في إطار التعاون الدولي للاستئناس من تجارب ناجحة، لاسيما في بلدان أمريكا اللاتينية.

المحور 4: التوفيق بين الحياة الشخصية والحياة المهنية

وينقسم هذا المحور إلى إجراءات:

- (1) القيام بإجراءات تجريبية لإنشاء دور الحضانات في مكان العمل وتقييم تأثيرها على الوضع/ المسار الوظيفي لعينة من المديرات العامات.
- (2) تصميم واختيار إمكانية تطبيق ترتيبات زمنية إدارية جديدة تكون أكثر مرونة بالنسبة للمرأة.

4. خصائص حالة تونس

فيما يلي الخصائص المميزة لتونس فيما يتعلق بوصول المرأة إلى الخطط الوظيفية في الوظيفة العمومية:

- ✓ دستور 2014 الذي أدخل المساواة بين الجنسين على الصعيدين السياسي والمدني. إن تكريس مبدأ المساواة بين النساء والرجال في الدستور مع وضع مبدأ المناصفة في النصوص القانونية التي يجب أن تكون منسجمة مع الأحكام الدستورية.
- ✓ تم تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج (مثل برنامج مساواة) الذي يهدف إلى المساهمة في تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في تونس وبرنامج 2016-2020 لدعم مشاركة المرأة في صنع القرار و في الحياة العامة) من أجل المساواة بين الجنسين.
- ✓ وجود آلية تنظيمية مؤسسية منذ 2016 (مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل) تعكس إرادة سياسية حقيقية لتحسين مشاركة المرأة في الحياة الاقتصادية لتمكين المرأة في المجالات الاجتماعية والثقافية والسياسية.
- ✓ إنشاء شبكة وطنية في مجال الوظيفة العمومية بقرار وزاري يحدد صلاحيات الشبكة وملحقاتها. وتتكلف هذه الشبكة بما يلي: ' 1 ' مأسسة المساواة في الوظيفة العمومية ، ' 2 ' ضمان تنفيذ التوصيات الواردة في تقرير الدراسة ، و ' 3 ' ضمان تفعيل قرارات مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في مجالات الوظيفة العمومية(خطة العمل القطاعية للوظيفة العمومية).
- ✓ النصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الوظيفة العمومية، مع مراعاة مبدأ المساواة بين الجنسين ، بهدف تعزيز المساواة بين الجنسين في الحصول على خطط وظيفية.
- ✓ وجود مركز البحوث والدراسات والتوثيق والإعلام حول المرأة (الكريديف) الذي ينشط كثيرا في مجال المساواة بين الجنسين ، هو مرجع في البحوث المتعلقة بوضع المرأة في تونس.
- ✓ نشر تقرير وطني عن النوع (بدعم من هيئة الأمم المتحدة للمرأة). ويشكل هذا المنشور جزءا من تعزيز إحصاءات النوع الاجتماعي في إنتاج المؤشرات الإحصائية والدراسات المتعمقة بشأن وضع المرأة في تونس.



4.11 عرض حالة المغرب:

يستعرض هذا الجزء من التقرير عناصر الدراسة المتعلقة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب، المعدة سنة 2018.

تتكون الدراسة من خمسة فصول وخاتمة. حيث يعرض الفصل الأول غرض الدراسة وسياقها والمنهجية التي اعتمدها. في حين يتناول الفصل الثاني الترسانة القانونية والتدابير المؤسساتية المتخذة والتي من شأنها أن تعزز أو تحول دون المساواة بين المرأة والرجل في لوج مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية. يقدم الفصل الثالث والرابع نتائج تحليل المعطيات الإحصائية و التحليل الاختباري/التجريبي. ويقدم الفصل الخامس تحليل "السقف الزجاجي" لإبراز تجليات الحواجز التي تحول دون لوج المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية. في خاتمة الدراسة يتم استعراض ما استنتج من تحديات يتعين التغلب عليها وكذا التوصيات الرامية إلى تعزيز وضع المرأة في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب.

استكملنا معطيات الدراسة بتقديم إحصائيات حديثة (يعود تاريخها إلى دجنبر 2016) و بيانات المرصد المغربي للإدارة العمومية ومصلحة مقارنة النوع الاجتماعي بوزارة وإصلاح الإدارة و الوظيفة العمومية. كما عززنا المعطيات النوعية للدراسة بمعطيات تم تحصيلها من خلال:

- ✓ المقابلات الفردية التي أجريناها و المجموعة البورية التي قمنا بتنظيمها في الفترة الممتدة بين شهري مارس وأبريل لسنة 2018. بالنسبة للمقابلات الفردية، فقد تمت إجراءاتها مع أطر عليا بوزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية و هم: الكاتب العام للوزارة، مدير تحديث الإدارة، رئيسة قسم مرصد النوع بالوظيفة العمومية، رئيسة مصلحة النوع الاجتماعي.
- ✓ أما المجموعة البورية فقد ضمت أكثر من عشرة عضوات في شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية. وهن يمثلن أكثر من عشرة قطاع وزارية.

سيتم تقديم هذا القسم وفق المحاور التالية :

- ✓ المتغيرات الكمية.
- ✓ المتغيرات النوعية.
- ✓ الإجراءات المقترحة والتوصيات.
- ✓ خصائص حالة المغرب.

1. المتغيرات الكمية:

و هما اثنتين: (1) معدل التأييث في الوظيفة العمومية، و (2) معدل التأييث في مناصب المسؤولية. سيتم تقديمهما بأبعادهما القطاعية والإقليمية.

1.1. معدل التآنيث في الوظيفة العمومية

بلغت نسبة تآنيث الوظيفة العمومية بالمغرب 39.7٪ في 31 ديسمبر 2016 ، نستنتج منهنما موظفي المديرية العامة للأمن الوطني والقوات المساعدة ومجلس الحسابات والوقاية المدنية. بإدماج هؤلاء. ينخفض معدل التآنيث إلى 35.3٪ فقط.⁴²

وتجدر الإشارة إلى أن معدل التآنيث قد ازداد بشكل طفيف خلال السنوات الخمس الماضية، حيث اكتسب أقل من نقطة واحدة من سنة 2012 حتى سنة 2016. ويبين الجدول 6 هذا التغيير الطفيف.

2016	2015	2014	2013	2012	
35.3	35.3	35	35	34.8	معدل التآنيث الإجمالي للوظيفة العمومية
39.7	39.5	39.3	39.4	38.5	معدل التآنيث للوظيفة العمومية باستثناء موظفي المديرية العامة للأمن الوطني والقوات المساعدة ومجلس الحسابات والوقاية المدنية.

الجدول رقم 6: تطور معدلات التآنيث العامة في الوظيفة العمومية بالمغرب (نسب مئوية %).

معدل التآنيث يختلف أيضا حسب القطاع. وبالتالي فإن الوظائف الأكثر تآنيثا هي تنازليا: الممرضات والمساعدات الطبييات (67 ٪) والطبييات والصيدلة وطبييات الأسنان (58 ٪) والمساعدات الإداريات (54 ٪). تصنف هذه المهن ضمن ما يسمى بالقطاعات "الاجتماعية" أو في قطاع الخدمات (المساعدات و الأعدان).

فيما يتعلق بالتوزيع حسب الجهات، هناك غلبة للنساء على المستوى المركزي، حيث بلغت نسبة التآنيث 43.33٪ في المصالح المركزية، مقابل 38.73٪ في المصالح اللامركزية.

1.2. معدل التآنيث في مناصب المسؤولية:

بلغ معدل تآنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية المغربية 22.2٪ نهاية ديسمبر 2016. هذا المعدل يختلف تبعا لأهمية منصب المسؤولية. هكذا، يبلغ المعدل 22.5 ٪ بالنسبة لرئيسة مصلحة ورئيسة قسم، في حين أنه لا يتعدى 15.28٪ بالنسبة للمناصب العليا (كاتبة عامة ، مديرة ، مفتشة عامة... الخ)⁴³.

وقد تطورت معدلات تآنيث مناصب المسؤولية بشكل ملحوظ خلال السنوات الخمس الماضية. حيث يبين الجدول 7 هذا التطور لفئتي مواقع المسؤولية.

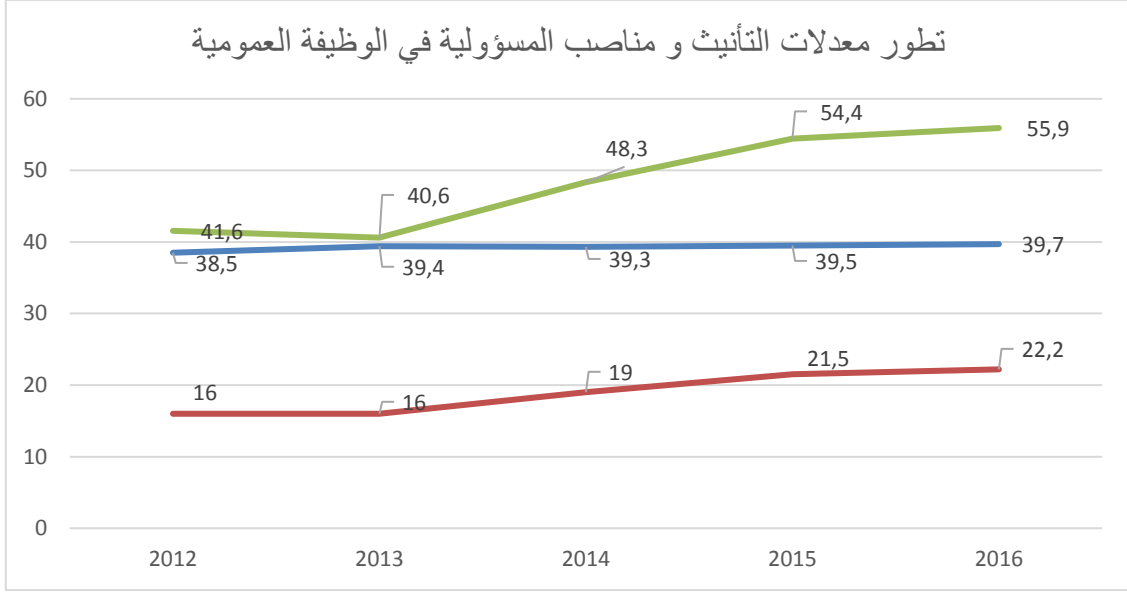
2016	2015	2014	2012	
15.28	13.04	11.1	10.38	معدل التآنيث للوظائف العليا (كاتبة عامة ، مديرة ، مفتشة عامة ، إلخ.)
22.5	21.84	19.71	13.21	معدل التآنيث لمناصب المسؤولية: رئيسة مصلحة ورئيسة قسم

الجدول رقم 7: تطور معدلات تآنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب (نسب مئوية %).

⁴²الإحصاءات المقدمة من المرصد المغربي للإدارة العمومية ، وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية
⁴³الإحصاءات المقدمة من المرصد المغربي للإدارة العمومية ، وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية

وتجدر الإشارة إلى أنه على عكس المعدل الإجمالي للتأنيث في الوظيفة العمومية، تطور معدل تأنيث مراكز المسؤولية بسرعة أكبر (تطور أكثر من 6 نقاط في خمس سنوات مقابل نقطة واحدة فقط على مستوى معدل التأنيث الإجمالي).

يبين الرسم البياني في الشكل 5 هذا التطور المزدوج.



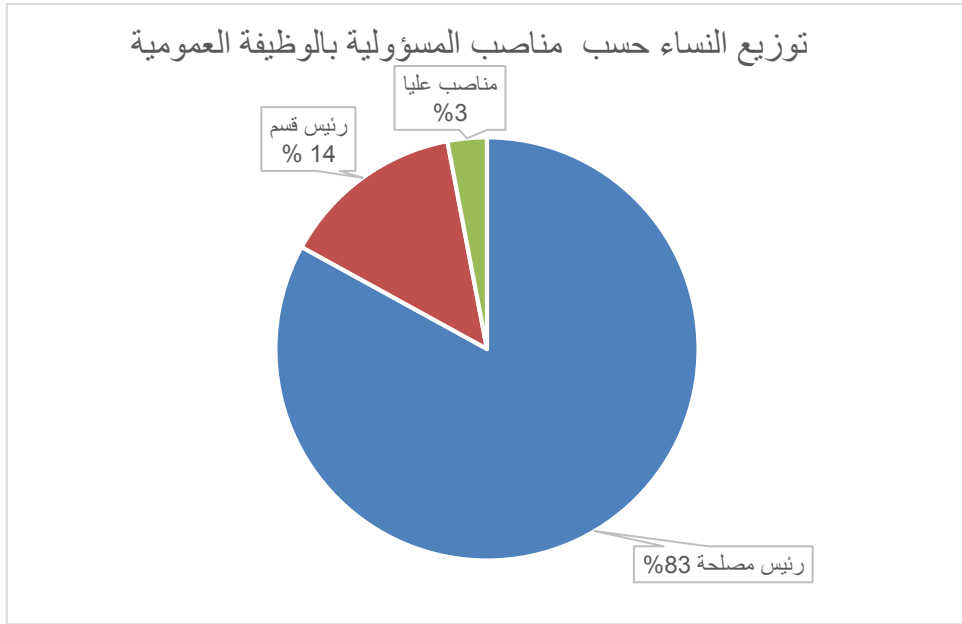
■ معدل التأنيث في الوظيفة العمومية. ■ معدل التأنيث في مناصب المسؤولية و المناصب العليا. ■ مؤشر التمثيلية

الرسم البياني رقم 5: تطور معدلات التأنيث ومناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية بالمغرب

إن تطور معدل التأنيث لمناصب المسؤولية هو أكثر إثارة للانتباه عندما ينظر المرء إلى مؤشر التمثيلية⁴⁴. يتيح هذا المؤشر الوقوف على نسبية تأنيث مناصب المسؤولية مقارنة بعدد النساء في مجموع أطر الوظيفة العمومية. وبالفعل، شهد هذا المؤشر تطوراً ملحوظاً. حيث انتقل من 41,6% في سنة 2012 إلى ما يقرب من 56% في سنة 2016. أي بتطور تجاوز 14 نقطة.

وبالإضافة إلى ذلك، نلاحظ أن النساء هن أكثر تمثيلية في مناصب المسؤولية الخاصة بمصالح و أقسام الوظيفة العمومية (رؤساء المصالح والأقسام) منه على مستوى المناصب العليا. حيث يظهر الرسم البياني رقم 6 أن من بين كل 100 امرأة في المناصب الإدارية، يتركز 83 في مناصب رؤساء المصالح مقارنة بثلاثة فقط تتركز في المناصب العليا.

⁴⁴ يعكس مؤشر التمثيلية بشكل أفضل التطور الحقيقي لتأنيث مواقع المسؤولية. مبدئياً ينبغي أن يكون هذا المؤشر عند مستوى 100% لتعكس المساواة بين الجنسين من حيث الوصول إلى مواقع المسؤولية، بالنسبة لتقل كل منهما في مجموع الأطر العاملة بالوظيفة العمومية.



الرسم البياني رقم 6: توزيع النساء حسب مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية

بالنسبة للتوزيع الجهوي ، يتركز أكثر من نصف النساء اللواتي يشغلن مناصب المسؤولية على مستوى المصالح المركزية (54٪ في جهة الرباط-سلا-القنيطرة وحدها).

أما فيما يخص الخصائص العامة للمرأة التي تلج مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية، فهي بشكل عام كالتالي:

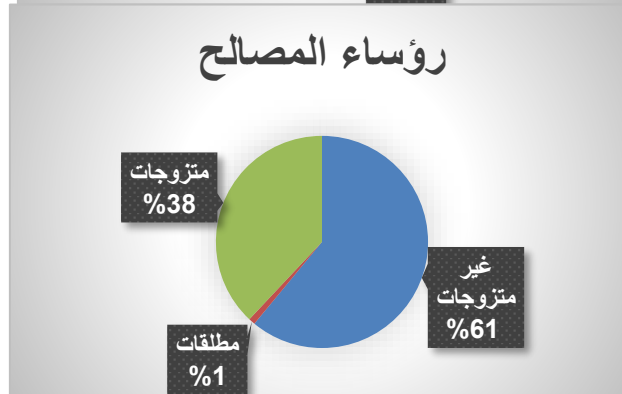
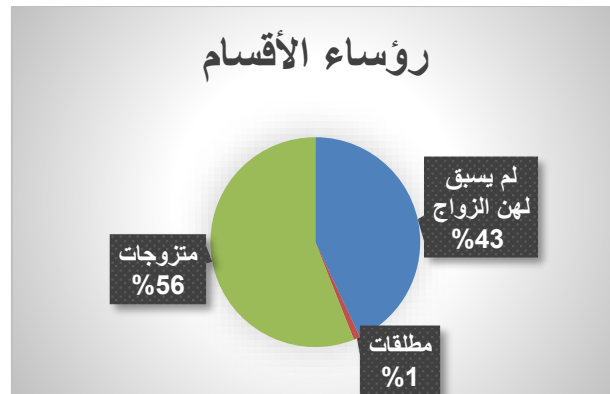
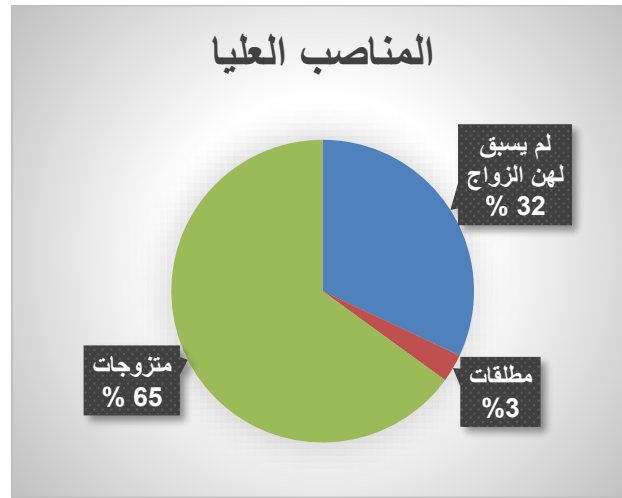
- ✓ امرأة غير متزوجة (59٪)؛
- ✓ ذات متوسط العمر: 44 سنة؛
- ✓ تقطن في جهة الرباط-سلا-القنيطرة؛
- ✓ لديها 20 سنة من الأقدمية (68٪).

لنذكر أنه قد سبق أن سجلت الدراسة حول وضع النساء في مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية في المغرب في سنة 2012 المواصفات التالية لهؤلاء:

- ✓ المرأة في منصب المسؤولية هي أصغر سنا وأكثر تعليما من الرجال؛
- ✓ يشكل الزواج ثم ولادة الأطفال عقبات في طريق وصول هؤلاء إلى مناصب صنع القرار؛
- ✓ أقدميتهن قليلة في المناصب العليا ، على الرغم من أن عنصر الأقدمية لا يؤثر في ولوج النساء لمناصب المسؤولية.

و قد تم تأكيد نفس المواصفات في الدراسة الذي تمت إنجازها سنة 2018، باستثناء مؤشر الزواج. حيث ، يبدو أن غالبية النساء في مناصب المسؤولية متزوجات. فكلما تم التقدم في منصب المسؤولية ، كلما ازدادت نسبة النساء المتزوجات، مما يتطلب مراجعة الخلاصة التي تقول أن النساء لا يمكنهن الارتفاع في الهرم الإداري

نظرا لثقل المسؤوليات المتعلقة بالتزاماتهن العائلية. ويبين الرسم البياني رقم 7 الحالة الأسرية لجميع الموظفات في مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية.



الرسم البياني رقم 7: الوضع الأسري لجميع النساء في منصب المسؤولية بالوظيفة العمومية (دراسة 2018)

2. المتغيرات النوعية:

ستتم في هذا المحور معالجة خمسة متغيرات نوعية: (1) السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين (2) برامج مؤسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية (3) التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية (4) التصورات و التمثلات (5) الفرص و التحديات .

1.2 السياسات الحكومية بشأن المساواة بين الجنسين.

شهدت السنوات الخمس عشرة الماضية سلسلة من التطورات والإصلاحات المؤسسية والتشريعية، لصالح تعزيز المساواة بين المرأة والرجل. كما تميزت باعتماد تدابير لزيادة تمثيلية المرأة في مختلف مراكز اتخاذ القرار.

تعززت مختلف هذه التطورات باعتماد دستور يوليولسنة2011. حيث أكد هذا الأخير على التزام المغرب بحقوق الإنسان كما هي متعارف عليها عالميا، فاتحا بهذا آفاقا لتوسع المرجعية المعيارية للمساواة من خلال الاعتراف بسمو الاتفاقيات الدولية. نص الدستور أيضا على ضمانات للمساواة بين الجنسين تمتد إلى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية⁴⁵. وبالإضافة إلى ذلك، ينص الدستور على إنشاء آلية مؤسسية (هيئة المناصفة ومكافحة جميع أشكال التمييز) من أجل متابعة تنفيذ الأحكام الدستورية الجديدة المتعلقة بالمساواة بين الجنسين⁴⁶. وتعكس هذه الآلية تقدماً نوعياً هاماً في مجال حقوق المرأة، وهو إنجاز يتجسد في تحول الدلالات اللفظية من المساواة إلى المناصفة. وأخيراً، يحدد نص من هذا الدستور للمجلس الحكومي أربعة معايير هامة للتعين في الوظائف العليا و هي: (أ) تكافؤ الفرص، (ب) الاستحقاق (3) الكفاءة، (4) والشفافية. غير أنه أغفل اعتماد مفهوم النوع الاجتماعي في هذا النص⁴⁷.

نُفذت الميزانية المستجيبة للنوع الاجتماعي بالمغرب منذ سنة 2002، إلى جانب إصلاح ميزانية الدولة باعتماد المقاربة المبنية على النتائج. وذلك بهدف اعتماد مقاربة النوع الاجتماعي في مجمل عمليات البرمجة والتنفيذ و تقييم الميزانية. يتضمن تقرير النوع الاجتماعي ، الذي يصاحب العرض السنوي لقانون المالية ، معلومات عن بعد النوع الاجتماعي في مجال إعداد هذا القانون ، بما في ذلك البيانات الخاصة بالموارد البشرية و الموزعة حسب الجنس (الموظفون ، منصب المسؤولية ، وما إلى ذلك) لجميع القطاعات الوزارية (31 وزارة في تقرير سنة2018).

اعتمدت الحكومة في سنة 2013 خطة للمساواة إكرام⁴⁸ (2016-2012) كإطار مرجعي موحد للمبادرات التي تتخذها القطاعات الحكومية لتعزيز المساواة بين النساء والرجال. تمحورت هذه الخطة حول ثمانية محاور، يتعلق سابعا "بالولوج المتساوي والمنصف لمناصب اتخاذ القرار الإداري والسياسي والاقتصادي". اعتمد مؤخرا من قبل الحكومة برنامج إكرام 2 (2017-2021) ، والذي يتمحور حول ثلاثة محاور عرضانية و 4 محاور موضوعية، من ضمنها محور يحمل رقم 3 و يتعلق ب "مشاركة النساء في القرار".

2.2 برامج مأسسة المساواة بين الجنسية في الوظيفة العمومية:

كان قطاع الوظيفة العمومية من أولى الوزارات التي أعدت سنة 2006 ، برنامج عمل استراتيجي متوسط المدى (2006-2010) لمأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية . خصص محور ضمن محاور هذا البرنامج ل "الرفع من تمثيلية النساء و مشاركتهن في مناصب صنع القرار"⁴⁹.

⁴⁵كان في السابق يقتصر المبدأ الدستوري للمساواة على المجال السياسي.

⁴⁶الفصل 19

⁴⁷الفصل 92

⁴⁸مبادرة تشاورية لتعزيز مكاسب المرأة المغربية

⁴⁹انخرطت عدة وزارات (الاتصال والتعليم والشغل و التكوين المهني ووزارة المياه والتنمية المستدامة وما إلى ذلك) في إعداد و تنفيذ برامج متوسطة المدى لمأسسة النوع الاجتماعي.

تتمثل إحدى النتائج الرئيسية لتنفيذ مشاريع هذا البرنامج الاستراتيجي في إنشاء شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية سنة 2010. شملت هذه الشبكة في البداية اثني عشر وزارة ، لتتوسع في سنة 2012 لتشمل جميع الوزارات (حوالي 30 وزارة باستثناء وزارة الدفاع).

الأهداف الرئيسية لهذه الشبكة هي:

- ✓ تطوير التفكير وتبادل الخبرات وإنجاز أنشطة مشتركة في مجال مأسسة مبدأ المساواة بين الجنسين بالوظيفة العمومية؛
- ✓ السهر على إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في برامج ومشاريع تحديث الوظيفة العمومية، لاسيما المتعلقة بتدبير الموارد البشرية؛
- ✓ تنمية التجانس والتكامل بين مختلف الوزارات في مجال إرساء تدابير كفيلة بمراعاة المساواة بين الجنسين بالوظيفة العمومية؛
- ✓ تشجيع ثقافة الإنصاف والمساواة في الوظيفة العمومية؛
- ✓ تنمية شراكات بين مختلف المتدخلين في مجال تدبير الموارد البشرية، في الوظيفة العمومية، خصوصا شبكة مديري الموارد البشرية؛
- ✓ تنمية الشراكة الدولية في مجال تبادل التجارب والممارسات الجيدة في مجال إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في تدبير الموارد البشرية؛

تنظم هذه الشبكة اجتماعات شهرية، يستفيد أعضاؤها من برامج تكوينية وتدريب. كما تقوم برصد مختلف الإنجازات الخاصة بتعزيز المساواة في قطاع الوظيفة العمومية، مصدرة دراسات و تقارير بصدها. و هي كالتالي:

- ✓ دراسة حول تمثيلية النساء والرجال في مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية برسم سنة 2009؛
 - ✓ الدراسة المتعلقة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؛
 - ✓ الدليل المرجعي حول إدماج النوع الاجتماعي في عملية التوظيف والانتقاء والتعيين؛
 - ✓ التقرير السنوي عن البيانات الإحصائية المتعلقة بالنوع الاجتماعي بالوظيفة العمومية .
- وقد قامت هذه الشبكة بإعداد وتنفيذ إستراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية (2016-2019) بهدف الإدماج العرضاني للمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية. تتكون هذه الإستراتيجية من المحاور التالية:

- ✓ إنشاء وتعزيز آليات تسعى لإدماج ومراعاة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية؛
- ✓ إدماج مبدأ المساواة بين الجنسين في الإطار القانوني المنظم للوظيفة العمومية، خاصة تلك الخاصة بتدبير الموارد البشرية؛
- ✓ ترسيخ المساواة بين الجنسين في الممارسات والسلوكيات والثقافة التنظيمية للإدارة العمومية.

3.2 التدابير القانونية والمساطر والممارسات الخاصة بولوج النساء إلى مواقع المسؤولية الإدارية

وضعت ونشرت وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية سلسلة من القوانين واللوائح تراعي مبدأ المساواة بين النساء والرجال في الوظيفة العمومية ، و تسعى لتعزيز المساواة بين الجنسين في ولوج الوظائف والمناصب العليا. أهم هذه النصوص هي:

- ✓ المرسوم رقم 2.11.681 (نونبر 2011) بشأن مسطرة تعيين رؤساء المصالح و الأقسام في الإدارات العمومية وخاصة المادة 9 التي تنص على إلزامية وجود امرأة واحدة على الأقل في لجنة التوظيف؛
- ✓ مرسوم رقم 2.12.412 خاص بتطبيق المادتين 4 و 5 من القانون التنظيمي رقم 02.12 و المتعلق بمسطرة التعيين في المناصب العليا؛
- ✓ الظهير الشريف رقم 1.12.20 (17 يوليو 2012) الخاص بإصدار قانون التعيينات في المناصب العليا المنصوص عليها في المادتين 49 و 92 من الدستور. حيث لا يتضمن شرط وجود النساء في لجان التنظيم.
- ✓ المرسوم رقم 2.15.770 (9 غشت 2016) الذي يرسى شروط وإجراءات التوظيف للحصول على عقود في الإدارات العمومية. و هي آلية جديدة، من ضمن آليات أخرى من شأنها تعزيز مبدأ المساواة في عملية التوظيف على أساس الشفافية والاستحقاق. لأنها تمكن النساء من إبراز مهارتهن الخاصة والاستناد عليها لولوج مناصب صنع القرار.

نلاحظ خلو هذه القوانين من تدابير خاصة بالتمييز الإيجابي تأخذ بعين الاعتبار انخفاض نسبة النساء في المناصب العليا في مختلف القطاعات الحكومية. حيث لا يوجد أي استثناء في القانون أو في مراسيم تطبيقه يأخذ بعين الاعتبار حالة التمييز هذه. فقلة من النساء فقط من يمكنهن الاستجابة لشرط الأقدمية في المسؤولية المحدد للتأهيل لولوج وظائف المسؤولية الشاغرة. لذا فوزارة إصلاح الإدارة و الوظيفة العمومية عازمة على الأخذ بعين الاعتبار المساواة بين الجنسين في إطار مشروع مراجعة قانون الوظيفة العمومية ، خاصة فيما يتعلق بشروط الأهلية لولوج المناصب العليا و مناصب المسؤولية. تخص هذه الشروط على سبيل المثال: سنوات الأقدمية، الشواهد المشترطة، الوظائف التي سبق شغلها، تشجيع الترشيحات النسائية و الرفع من جاذبية مناصب المسؤولية... الخ.

4.2 التصورات و التمثلات:

كشف التحليل الاختباري/التجريبي لدراسة تحيين البيانات عن وضع الموظفات في المناصب العليا في الوظيفة العمومية عن النتائج التالية:

- ✓ تمكنت 7 نساء من بين 10 موظفات في الوظيفة العمومية من الحصول على هذه الوظائف من خلال الاستجابة للإعلانات العامة للدعوة للترشيح؛
- ✓ واحدة من اثنتين من الموظفات ترفض رفضا قاطعا أي تمييز إيجابي (الكوتا) لصالحها للحصول على منصب المسؤولية؛
- ✓ تصف ثلاث أرباع من النساء اللواتي يشغلن مناصب المسؤولية علاقاتهن بالمتمازة مع الموظفين الذين يشتغلون تحت إمرتهن؛
- ✓ تصف ستة من كل 10 نساء يشغلن مناصب المسؤولية علاقاتهن بالمتمازة بالإدارة.

التصورات الخاصة بهذه الدراسة هي كالتالي:

- ✓ تباين في المواقف والسلوكيات أمام فرص الترقية المتاحة؛
- ✓ عدم توفر النساء على رؤية فيما يخص مسارهن المهني؛
- ✓ هيمنة النموذج الذكوري للوظيفة؛
- ✓ التوفيق الصعب بين مستلزمات الحياة الخاصة و التطور المهني؛
- ✓ لا زالت التمثلات السوسيو ثقافية مشبعة بالرؤية التمييزية بين الجنسين؛
- ✓ الرقي المهني يكون موضوع مفاوضات عائلية (نظرا لعدم توفر تدابير تحفيزية خاصة للنساء لولوج مناصب المسؤولية)؛
- ✓ صعوبات في تطوير القدرات القيادية النسائية.

5.2 الفرص والتحديات

هناك أربع مستويات حيث الفرص و التحديات التي تجدها النساء فيما يخص ولوجهن لمناصب المسؤولية: سياسية وقانونية ومؤسسية واجتماعية - ثقافية.

على المستوى السياسي :

رغم وجود إرادة في أعلى هرم السلطة بالمغرب على تحقيق المزيد من المساواة بين النساء و الرجال وعلى الرغم من إعادة التأكيد على اعتماد سياسات تهدف إلى تشجيع و تعزيز تأنيث مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية إلا أنه لا زالت هناك عقبات ممنهجة تعيق ولوج النساء إلى مناصب القرار و المسؤولية.

على المستوى القانوني:

النظام الأساسي العام للوظيفة متساوٍ ، ويكرس (ابتداءً من مادته الأولى) حق جميع المغاربة في الوصول ، وفي ظروف المساواة ، إلى مناصب المسؤولية⁵⁰. ومع ذلك ، وعلى الرغم من أن الإطار القانوني والمؤسسي للوظيفة العمومية يبنني على الحياد وتكافؤ الفرص بين الجنسين ، فإنه لا يأخذ في الاعتبار بشكل كاف تطلعات المرأة ، لاسيما فيما يتعلق بشروط الأهلية.

على المستوى المؤسسي:

يمكن أن يشكل وجود شبكة تنمية الموارد البشرية المكونة من مديري الموارد البشرية و التابعة للقطاعات الوزارية فرصة لإدماج النوع الاجتماعي في عملية إدارة الموارد البشرية ، وخاصة وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية. غير أنه لا يبدو أن المساواة بين الجنسين تمثل أولوية لهذه الشبكة، حيث ينبغي أن تسجل قضايا النوع الاجتماعي في جدول أعمالها. وتشكل في هذا السياق شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية فرصة أكيدة. فمن شأنها أن تزيد من تمثيلية النساء في مناصب المسؤولية من خلال مشاريعها المختلفة، ولاسيما تلك المتعلقة بتنفيذ تدابير تهم الأخذ بعين الاعتبار المساواة بين الجنسين في تدبير الوظيفة العمومية وفي إدارة الموارد البشرية. غير أن هذه الشبكة تواجه العقبات التالية:

- ✓ لا هوية رسمية للشبكة على الرغم من أن أعضاءها تم تعيينها بقرار وزاري . وبالتالي فهي لا تتوفر على ميزانية خاصة. كما أنها بنيتها غير مختلطة، فهي مشكلة أساسا من النساء.

⁵⁰ينص الفصل 1 من قانون الوظيفة العمومية على "لكل مغربي الحق في الوصول إلى الوظائف العمومية على وجه المساواة ولا فرق بين الجنسين عند تطبيق هذا القانون الأساسي ماعدا المقضيات التي ينص عليها أو التي تنتج عن قوانين أساسية خصوصية".

- ✓ يجب على الشبكة أن تواجه تحدي انتقالات عضواتها (بسبب تغيير إطارها الإداري نتيجة لترقيتها داخل الوظيفة العمومية و تغييرها لترتيبها الإداري).
- ✓ وقد تم مؤخراً إطلاق مرصد النوع في الوظيفة العمومية (www.ogfp.ma) ، الذي يُفترض أنه يسمح بنشر المؤشرات والبيانات الإحصائية والمعلومات عن حالة الموظفات في الوظيفة العمومية ، لكنه لا يفي كما ينبغي بمهامه. هناك دراسة بصدد الإنجاز لتفعيل أداء هذا المرصد.
- ✓ تأثير الشبكة على تدبير الموارد البشرية وعلى شبكة تنمية الموارد البشرية ضعيف. حيث يتجلى أداءها في إنتاج دراسات وتقارير تسعى لتوجيه القرار والتأثير على السياسات العمومية الخاصة بتدبير الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك ، أشارت الدراسة حول وضع الموظفات في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في المغرب في سنة 2012 إلى أربع عقبات:

1. العوائق المتعلقة بتقسيم العمل على أساس النوع والتي تعتبر الأكثر إعاقة للمسار المهني للنساء . فأحد العوامل الرئيسية التي تفسر انخفاض تمثيل المرأة في المناصب القيادية بالوظيفة العمومية هو أن هذه الأخيرة نادرا ما تترشح للمناصب الشاغرة؛
2. العوائق المتعلقة بالأداء الوظيفي والسلوكي داخل الوظيفة العمومية. وبما أن النساء المتعلمات والكفاءات مازلن قلائل حتى وقت قريب ، فإن تعيين الرجال أصبح في النهاية عادة في الوظيفة العمومية.
3. العقبات الاقتصادية وجاذبية مناصب المسؤولية. فهناك فارق بين توافر مناصب المسؤولية والتعويضات المخصصة لها .
4. العوائق المتعلقة بالانتقال والبعد المجالي للوظائف. غالباً ما تفضل النساء الاستقرار الأسري وبالتالي يحرمن أنفسهن من الفرص للولوج إلى مناصب المسؤولية في الجهات.

تستعرض نفس الدراسة العوامل الموضوعية التي من شأنها أن تيسر ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية ، وهي:

- ✓ مناخ سياسي ملائم: التوجه السياسي للدولة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي أو تقلد شخصية لها قناعات بالمساواة و تكافؤ الفرص لمنصب وزير يعتبر عامل حاسم ويعطي فرصة للنساء لولوج مناصب المسؤولية ؛
- ✓ بيئة أسرية مشجعة: بيئة أسرية مستقرة لا تشكل عائقاً لعمل المرأة المسؤولة؛
- ✓ مستوى معيشي مرتفع نسبياً: إن القدرة على توظيف عمال منزليين يوفر للمرأة الوقت اللازم و الشروط الضرورية لتحمل المسؤولية الإدارية ؛
- ✓ مستوى عالٍ جداً من التعليم وقدرات كبيرة على العمل : فنظراً لاشتراط توفر النساء على مهارات وشواهد عالية، خاصة في الهندسة ، يسهل وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية. وتعتبر القدرة العالية على العمل مكتسب.
- ✓ المرشد: تقول بعض النساء أنهن مديونات في نجاحهن المهني لتفتح رؤسائهن و موضوعيتهم و دعمهم واعترافهم بقدراتهن المهنية .

على المستوى الاجتماعي والثقافي:

وأخيراً ، على المستوى الاجتماعي والثقافي ، فإن الفرص الرئيسية المتوفرة هي:

- ✓ تزايد تدرّس النساء و ازدياد إمكانية تحصيلهن لتعليم عالي ولتدريبات مختلفة ، فضلاً عن توجه النساء نحو فروع يهيمن عليها تقليدياً الرجال؛
 - ✓ تبرز العديد من الإصلاحات والتقدم الحاصل لصالح المساواة بين الجنسين الإرادة السياسية للمغرب في بناء مشروع مجتمع ديمقراطي قائم على الحقوق المتساوية لجميع مواطنيه ، والتي تجمع بين القيم العالمية مع قيم الإسلام المتسامح و المنفتح على العالم؛
 - ✓ اعتماد مدونة الأسرة الجديدة في فبراير 2004 الذي ينص على مبادئ المساواة والمسؤولية المشتركة للزوجين؛
 - ✓ نشر ثقافة المساواة ، بما في ذلك اعتماد الميثاق الوطني لتحسين صورة المرأة في وسائل الإعلام في مارس 2005 ، والذي يضمن احترام كرامة المرأة في وسائل الإعلام.
- أما بالنسبة للتحديات ، فيمكننا أن نذكر:
- ✓ عقليات صانعي القرار المشبعة بالتمثيلات النمطية للجنسين و التي تعوق ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية؛
 - ✓ ثقافة تنظيمية بالإدارة العمومية لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات النساء (جدولة متأخرة للاجتماعات ، شرط الحضور لمكان العمل لأداء المهام، جداول الأعمال غير مناسبة ، إلخ).
 - ✓ إن هيمنة ثقافة التدبير غير المهيكل ، والمحسوبة ، وانعدام الشفافية ، وانعدام احترام قواعد الحكامة الرشيدة غير مناسب للنساء في الوظيفة العمومية باعتبارهن لا تتقنن إلا التصرف ضمن الإطار المؤسسي و لا تتوفر لديهن الأدوات والفرص الكافية لتطوير الشبكات في إطار غير رسمي.
 - ✓ مقاومة ولوج النساء الشابات إلى مناصب المسؤولية لاحتمال تزوجهن في المستقبل و توالي غيابهن على العمل بسبب الحمل و الولادة و ثقل مسؤولياتهن الأسرية ، إلخ.
 - ✓ انتقاد ممنهج للنساء المسؤولات و عدم قبول آرائهن بشكل عام في الاجتماعات.
 - ✓ عدم وجود سياسات دعم للمرأة لتعزيز أهليتها للحصول على مناصب المسؤولية.

3. التدابير والتوصيات

جاءت التوصيات الصادرة عن الدراسة المنجزة سنة 2012 حول موقع النساء في مناصب القرار في الوظيفة العمومية كالتالي:

1. تعزيز سياسة الدولة الهادفة لتحقيق المساواة بين الجنسين وفق مقتضيات دستور سنة 2011، وجعل مسألة تكافؤ الفرص بين الجنسين من أولويات التدخل الحكومي في المجال؛
2. خلق شروط ملائمة لتحقيق التوفيق بين الحياة الأسرية والحياة المهنية؛
3. تعزيز قدرات النساء في مناصب المسؤولية، خاصة في مجال التدبير الاستراتيجي و التواصل و القيادة و إرساء آليات خاصة بتقديم الدعم و التوجيه؛
4. مراجعة جذرية للمعايير والمساطر المعتمدة في تدبير الموارد البشرية و في التعيينات، و بتعبير أدق: (أ) تحسين إجراءات التعيين و إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق المساواة بين الجنسين، و (ب) اعتماد تدابير التمييز الإيجابي.

في الدراسة المنجزة لسنة 2018 ، تم تقديم خمس توصيات لتعزيز مكانة المرأة في مناصب المسؤولية:

- (i) مراجعة النصوص القانونية و التدابير المؤسساتية بهدف تعزيز ولوج النساء لمناصب المسؤولية.
- (ii) إتخاذ تدابير لتحقيق التوفيق بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.
- (iii) تعزيز إجراءات الرصد و المتابعة لتأنيث مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية؛.
- (iv) تعزيز القدرات القيادية للنساء و مناهضة الصور النمطية للجنسين.

4. خصائص حالة المغرب:

نستعرض في هذا المحور خصائص حالة المغرب المتعلقة بولوج النساء لمناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية:

- ✓ دستور يكرس تكافؤ الفرص و المساواة بين الجنسين ويرسي مبادئ تكافؤ الفرص في معايير التعيين في المناصب العليا (الاستحقاق والكفاءة والشفافية)؛
- ✓ اعتماد سياسة حكومية (إكرام1و إكرام 2) من ضمن محاورها الرئيسية تحقيق الولوج المتساوي والمنصف لمناصب اتخاذ القرار الإداري والسياسي والاقتصادي؛
- ✓ التوفر على إستراتيجية متوسطة المدى منذ 2006 (2006-2010) لمأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية، حيث خصص محور لتعزيز تمثيلية المرأة و مشاركتها في مناصب صنع القرار. لتفعيل هذه الإستراتيجية تمت ترجمة محاورها الإستراتيجية إلى مشاريع نفذت بالكامل؛
- ✓ وجود شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية منذ سنة 2010 تضم ممثلين عن لكل القطاعات الوزارية. اعتمدت هذه الشبكة على إستراتيجية جديدة لمأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية(2016-2019) تهدف إلى جعل المساواة و تكافؤ الفرص في محور إصلاحات الإدارة و الوظيفة العمومية؛
- ✓ وجود عدد من القوانين والمساطر التي تراعي مبدأ المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية و تهدف إلى ضمان احترام هذا المبدأ في مساطر التعيين و الترقية للمناصب العليا و مناصب المسؤولية؛
- ✓ وجود العديد من الدراسات تخص الموضوع (دراسة حول تمثيلية النساء والرجال في مناصب المسؤولية بالوظيفة العمومية برسم سنة 2009؛ الدراسة المتعلقة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة؛ الدليل المرجعي حول إدماج النوع الاجتماعي في عملية التوظيف والانتقاء والتعيين؛ التقرير السنوي عن البيانات الإحصائية المتعلقة بالنوع الاجتماعي بالوظيفة العمومية)؛
- ✓ وجود مرصد للتشغيل العمومي بوزارة إصلاح الإدارة والوظيفة يرصد التوظيف و يتوفر على قاعدة بيانات إحصائية موزعة حسب الجنس عن عدد موظفي القطاعات الوزارية و عن الأطر في مناصب المسؤولية؛
- ✓ وجود إستراتيجية لمأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية منذ سنة 2016 وخطة العمل الخاصة بأجرائها . تسهر على تنفيذ هذه الإستراتيجية شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية و التي قامت بتحديث هيكلتها حسب المحاور الثلاث للإستراتيجية.

II الفرص والرهانات

يلخص الجدولان الواردان في الصفحات التالية ، على التوالي ، الفرص والتحديات التي تواجه وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في البلدان الأربعة التي استهدفتها هذه الدراسة: مصر، الأردن، تونس والمغرب.

يتم عرض الفرص والتحديات وفقاً للمجالات الأربعة التالية:

(i) السياسية: ونميز في هذا المجال ما بين الالتزامات الوطنية (الإرادة السياسية والدستور) وما بين الالتزامات الدولية (اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة وأهداف التنمية المستدامة)

(ii) القانونية،

(iii) المؤسسية: ونميز في هذا المجال ما بين السياسات العمومية و البرامج الحكومية من جهة والآليات المؤسسية من جهة أخرى.

(iv) اجتماعية وثقافية.

الفرص

المغرب	تونس	الأردن	مصر	
<p>الالتزامات الوطنية:</p> <p>الإرادة السياسية الأكيدة على أعلى مستوى في الدولة.</p> <p>دستور يكرس المساواة بين الجنسين والتكافؤ في مواده ويحدد مبادئ تكافؤ الفرص ومعايير التعيين (الجدارة والكفاءة والشفافية) في المناصب العليا.</p> <p>الالتزامات الدولية:</p> <p>المغرب موقع على ثمانية من المواثيق الدولية التسعة لحقوق الإنسان، بما في ذلك اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، بالإضافة إلى البروتوكول الاختياري الملحق بها. وقد صادق المغرب على هذه الاتفاقية في يونيو 1993 ونشرت في الجريدة الرسمية سنة 2001 لتدخل حيز التنفيذ.</p> <p>يلتزم المغرب بتحقيق أجندة أهداف التنمية المستدامة 2030 حيث يقر</p>	<p>الالتزامات الوطنية:</p> <p>الإرادة السياسية للمساواة بين الجنسين على مستوى رئاسة الجمهورية وعلى مستوى رئاسة الحكومة.</p> <p>وينص دستور سنة 2014 علن تحقيق المساواة بين المرأة والرجل وضمان تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في الوصول إلى مختلف المسؤوليات في جميع المجالات.</p> <p>الالتزامات الدولية:</p> <p>وقعت تونس على اتفاقية سيداو في يوليو 1980 وصادقت عليها في شتنبر 1985. ولم يتم الإعلان عن رفع التحفظات حتى أواخر أبريل 2014.</p> <p>التزام تونس بتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخاصة الهدف الخامس "تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات".</p>	<p>الالتزامات الوطنية:</p> <p>هناك إرادة سياسية بشأن المساواة بين الجنسين التي تشير إليها مرارا أعلى السلط في الدولة.</p> <p>وينص الميثاق الوطني لسنة 1991 في المادة 1 علي ما يلي: "الرجال والنساء الأردنيون متساوون في الحقوق والواجبات...".</p> <p>ويؤكد إصلاح الدستور في سنة 2011 مبدأ المساواة في المادتين 6 و 23 ، فضلا عن التمسك بالاتفاقيات الدولية.</p> <p>الالتزامات الدولية:</p> <p>التصديق على الميثاق العربي لحقوق الإنسان.</p> <p>التزام الأردن باتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التي تم التوقيع عليها سنة 1980 ، وصادق عليها سنة 1992 ونشرت في الجريدة الرسمية سنة 2007.</p> <p>الالتزام بأهداف التنمية المستدامة.</p>	<p>الالتزامات الوطنية:</p> <p>وجود إرادة سياسية على مستوى أعلى الهرم في السلطة للعمل من أجل تحقيق المساواة بين الجنسين ومكافحة التمييز ضد المرأة ؛</p> <p>دستور 2014 الذي يقر بمبدأ تكافؤ الفرص وبالحق في العمل لجميع المواطنين دون تمييز ، كما يدعو الدولة إلى احترام المعاهدات والاتفاقيات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان واتخاذ تدابير تمكن النساء من التوفيق بين واجباتهن الأسرية و التزاماتهن المهنية.</p> <p>الالتزامات الدولية:</p> <p>المصادقة على اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة ونشرها في الجريدة الرسمية سنة 1981؛</p> <p>التزام الدولة بوضع خطة وطنية لتفعيل أجندة أهداف التنمية المستدامة 2030.</p>	سياسية

<p>هدفها الخامس بتحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات بحلول سنة 2030.</p>				
<p>يقوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على المساواة، ويكرس حق جميع المغاربة في الحصول على الوظيفة بناء على مبدأ المساواة ؛</p> <p>تشتت المساطر المنظمة لتعيين رؤساء المصالح و الأقسام و في كل مناصب المسؤولية على ضرورة وجود على الأقل امرأة واحدة في لجن التعيين و الترشيح؛</p> <p>تقوم المساطر التي تحدد معايير و شروط التوظيف في الإدارة العمومية عن طريق العقدة المبنية على الشفافية و مبدأ الاستحقاق سعياً لتحقيق المساواة.</p>	<p>قانون الوظيفة العمومية القائم على المساواة، والذي لا يميز بين المرأة والرجل.</p> <p>نصوص قانونية وتنظيمية تنظم التوظيف والترقية في الوظيفة العمومية، مع مراعاة مبدأ المساواة بين الجنسين، بهدف تعزيز المساواة بين الجنسين في الحصول على خطط وظيفية.</p> <p>مشروع إصلاح النظام العام للوظيفة العمومية بشأن عدة أحكام ، بما في ذلك الوصول إلى مناصب صنع القرار.</p> <p>مشروع إصلاح، المناصب العليا الذي يهدف إلى إدخال نظام الدعوة إلى الترشيحات وإنشاء لجنة للاختيار.</p>	<p>مدونة قواعد السلوك التي اعتمدها وزاره تنمية القطاع العام (سنة 2006) هي نقطة الدخول المحتملة للأحكام المتعلقة بالمساواة بين الجنسين.</p> <p>يتسم الوضع العام للخدمة المدنية الأردنية سنة 2007 بالمساواة. والنصوص القانونية والتنظيمية التي تنظم التوظيف والترقية في الخدمة المدنية هي نفسها بالنسبة للمرأة وللرجل (باستثناء سن التقاعد).</p> <p>تكفل اللوائح المتعلقة بالتعيين في المناصب الإدارية، وعدم التمييز والشفافية والإنصاف والمساواة في ملئ هذه المناصب مما سيرفع من تواجد المرأة في هذه المناصب.</p> <p>أصدر رئيس الحكومة تعميماً في يناير 2018 على جميع الوزارات والقطاعات الوزارية لحظر تحديد نوع الجنس في الإعلانات عن المناصب الشاغرة.</p>	<p>تضمن قانون الوظيفة الحكومية الصادر في سنة 2015 لتدابير تعزز مبدأ الشفافية والاستحقاق في عملية التوظيف وإلغاءه لمعيار الأقدمية المطلقة كشرط للتأهل للترقية أو التوظيف إلى مناصب عليا و إلى مناصب المسؤولية.</p> <p>وجود قانون يجرم التحرش الجنسي.</p>	<p>قانونية</p>
<p>البرامج الحكومية:</p>	<p>البرامج الحكومية:</p>	<p>البرامج الحكومية:</p>	<p>البرامج الحكومية:</p>	

إستراتيجية التنمية المستدامة لمصر "رؤية مصر 2030".

إستراتيجية المرأة لسنة 2030 ، التي تعتبر قاعدة مرجعية لكل السياسات و البرامج الحكومية و تستلهم مرجعيتها من أجندة أهداف التنمية المستدامة .

تفعيل مبادرات لوضع ميزانيات مستجيبة للنوع الاجتماعي .

البرنامج الرئاسي الذي يشكل فرصة لتطوير القدرات القيادية للنساء.

الآليات المؤسسية:

المجلس القومي للمرأة الذي يمتلك قوة تأثيرية في القرار السياسي بحكم إشتغاله تحت إشراف رئاسة الجمهورية.

وحدات تكافؤ الفرص التي نجد من ضمن مهامها مكافحة التمييز على أساس الجنس في مكان العمل.

الإستراتيجية الوطنية (2013-2017) الرامية إلى تنمية قدرات المرأة ، والتحقق من إجراءات التوظيف والترقية والأجور المنشأة داخل الإدارة العامة وتوعية رؤساء الوحدات الإدارية المعنية بالمساواة بين الجنسين.

الآليات المؤسسية:

اللجنة الوطنية الأردنية للمرأة (JNCW) ، وهي هيئة شبه حكومية أنشئت في سنة 1992 بقرار من رئيس الوزراء له سلطة استشارية ومراقبة.

معهد الإدارة العامة: المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية في القطاع العام مع برنامج محدد للمرأة يوفر التدريب لتطوير قيادة الموظفين العموميات من أجل الوصول إلى مناصب المسؤولية.

اللجنة المشتركة بين الوزارات، المؤلفة من الوزراء والأمناء العامين لجميع الإدارات ، والتي تتمثل مهمتها في رصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية وتطوير الإدارات المعنية بشؤون النوع الاجتماعي داخل الحكومة

الاستراتيجيات والبرامج (مثل برنامج "مساواة" الذي يهدف إلى المساهمة في تحقيق المساواة بين المرأة والرجل في تونس وبرنامج 2016-2020 لدعم مشاركة المرأة في صنع القرار والحياة العامة) من أجل المساواة بين الجنسين.

الآليات المؤسسية:

مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل المعني بالمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل ، الذي تتمثل إحدى مهامه في وضع خطة العمل الوطنية للمساواة بين الجنسين.

ومركز البحوث والدراسات والتوثيق والإعلام حول المرأة، وهو مرجع للبحوث المتعلقة بوضع المرأة في تونس.

إنشاء شبكة وطنية في مجال الوظيفة العمومية بقرار وزاري يحدد صلاحيات الشبكة وملحقاتها. نشر تقرير وطني عن النوع كجزء من تعزيز الإحصائيات وفقا لمقاربة النوع الاجتماعي .

اعتماد الحكومة لخطتين للمساواة إكرام 1 و إكرام 2 تتضمنان تدابير تسعى للولوج المتساوي والمنصف بين الجنسين لمناصب اتخاذ القرار الإداري.

تنفيذ الميزانية المستجيبة للنوع الاجتماعي على مدى السنوات العشر الماضية.

إستراتيجية مأسسة المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية و التي تتضمن محورا خاصا بالنهوض بتمثيلية النساء في مناصب صنع القرار و المسؤولية. و من أهم نتائجها إنشاء شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

الآليات المؤسسية:

شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية ، التي أنشئت سنة 2010 و التي يوجد من ضمن مهامها العمل على تعزيز ولوج النساء إلى مناصب

<p>المسؤولية؛</p> <p>إنتاج الشبكة لعدد من الدراسات والتقارير من ضمنها الدراسة المتعلقة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة و الدليل المرجعي حول إدماج النوع الاجتماعي في عملية التوظيف والانتقاء والتعيين ؛</p> <p>وجود مرصد مغربي للإدارة العمومية بوزارة الوظيفة العمومية يرصد التوظيف و يتوفر على قاعدة بيانات إحصائية موزعة حسب الجنس عن عدد موظفي القطاعات الوزارية و عن الأطر في مناصب المسؤولية.</p>		<p>العامة.</p> <p>الإفحص حسب النوع الاجتماعي في الإدارة العامة المنجز سنة 2010.</p> <p>تعيين ضباط شؤون النوع الاجتماعي أو وحدات النوع الاجتماعي في معظم القطاعات الوزارية (غير رسمية).</p>		
<p>تزايد تدمرس النساء و ازدياد إمكانية تحصيلهن للتعليم العالي والتدريب ، فضلاً عن توجه النساء نحو فروع يهيمن عليها تقليدياً الرجال.</p> <p>تبرز العديد من الإصلاحات والتقدم الحاصل لصالح المساواة بين الجنسين. الإرادة السياسية للمغرب في بناء مشروع مجتمع ديمقراطي قائم على الحقوق المتساوية لجميع مواطنيه ، والتي تجمع بين القيم</p>	<p>تحرير المرأة التونسية الذي بدأ منذ الاستقلال.</p> <p>السياسات العامة التي عززت التمكين الاقتصادي للمرأة ومشاركتها النشطة في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني.</p> <p>مكتسبات وازنة ومتواترة، بما في ذلك بعد ثورة يناير 2011، مكنت تونس من البقاء في طليعة البلدان العربية في مجال تحرير المرأة والتكريس الفعال لقيم المساواة بين الجنسين.</p>	<p>نشأت دينامية مجتمعية نتيجة التزامات الأردن الدولية (مثل اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة ، ومنهاج عمل بيجين) التي كان لها أثر كبير علي السياسات المتصلة بالنوع الاجتماعي وعلى دعم الشركاء الدوليين للمشاريع والبرامج المتعلقة بالنوع الاجتماعي.</p> <p>التغيير الاجتماعي، ولوج المرأة إلى التعليم والأوضاع الاقتصادية (الحاجة إلى أن يعيش الزوجان بشكل لائق)</p>	<p>استفادة النساء من التعليم خاصة التعليم العالي أهلهن لولوج سوق العمل.</p> <p>برهنت النساء في مواقع المسؤولية بالوظيفة الحكومية على كفاءتهن و مهنيتهن.</p>	<p>اجتماعية وثقافية</p>

<p>العالمية مع قيم الإسلام المتسامح و المنفتح على العالم.</p> <p>تقدم حاسم لصالح المساواة بين الجنسين بفضل دينامية مجتمع مدني مؤثر ذو مشروع مجتمعي قائم على أساس الديمقراطية و القيم الإنسانية كما هي متعارف عليها دوليا.</p> <p>نشر ثقافة المساواة ، بما في ذلك اعتماد الميثاق الوطني لتحسين صورة المرأة في وسائل الإعلام في مارس 2005 ، والذي يضمن احترام كرامة المرأة في وسائل الإعلام.</p>	<p>مستوى تعليم المرأة يسمح بالتأنيث التدريجي للوظيفة العمومية وييسر وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية بنسب وفي قطاعات هامة كانت من اختصاص الرجل.</p> <p>سن النساء في المتوسط، أقل من الرجال في جميع الخطط الوظيفية. وتؤكد الأهرامات العمرية للموظفين العموميين ، ولاسيما الذين لديهم خطط وظيفية ، أن المتغير الديموغرافي سيساعد المرأة في السنوات القادمة.</p> <p>عدد الفتيات المتخرجات من التعليم العالي. حيث نجح 61 ألف منهن في مسارهن الجامعي في نهاية العام الأكاديمي 2013-2014. كما أن نسبة الفتيات من أصحاب الشواهد من في ازدياد مستمر ، إلى أن بلغت 67٪ في السنة الدراسية 2013-2014 ، مقارنة بنسبة 63 ٪ التي سجلت قبل أربع سنوات من هذا التاريخ. ونتيجة لذلك ، تهيمن كذلك الفتيات وبشكل متزايد على أكثر مؤسسات التعليم العالي انتقائية في تونس كمؤسسات العلوم والطب والهندسة.</p> <p>تعتبر إحدى الطرائق المثلى لولوج الوظيفة العمومية، حيث أن المستويات العليا في المدرسة الوطنية للإدارة في تونس بصدد التأنيث تدريجياً. حيث ارتفعت النسبة المئوية للنساء في العدد</p>	<p>يزيدان من فرص النساء في سوق العمل.</p> <p>ديناميكية المجتمع المدني والانفتاح على التجارب الإقليمية والدولية الأخرى.</p> <p>تعتبر النساء المسؤولات أكثر صرامة وجدية وأكثر فاعلية وأقل فسادا من نظرائهم من الرجال.</p>		
--	---	---	--	--

الإجمالي للمشاركين في المباريات الوطنية الخاصة بولوج مستوى الدراسات العليا بهذه المدرسة من 65 ٪ في عام 2010 إلى 70 ٪ في عام 2016. وبالمثل ، بقيت نسبة النساء من الترقيات الجديدة خلال الفترة 2010-2016 مستقرة في 65 ٪ ، مما يدل على أن النساء بعيدات عن الإقصاء من إحدى الوسائل التي توفر إمكانية الولوج المباشر إلى مناصب عليا في الوظيفة العمومية. يمكن لهذه البيانات ذات الأهمية الكبيرة أن تنبأ بالهيكل الجديد للمناصب العليا للوظيفة العمومية في العقود القادمة.

بالنظر إلى كون التعيينات الوظيفية تُستقى عموماً من فئتي A1 و A2 من الوظيفة العمومية (ما دام أن الأمر يتعلق بمخزون من الموظفين الذين يستوفون الشروط الدنيا للولوج إلى مناصب رؤساء المصالح)، فنسبة النساء على خط التماس لتحقيق التكافؤ بين الجنسين في هذه الفئتين (42 ٪ بالنسبة لفئة A1 و 49 ٪ بالنسبة لفئة A2) وهذا من شأنه أن يساهم في ارتفاع نسبة تأنيث مناصب التأطير و مراكز القرار على المديين المتوسط والطويل

الرهانات

المغرب	تونس	الأردن	مصر	
<p>ترجمة الإرادة السياسية إلى تدابير ملموسة وفعالة لتحقيق ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية.</p>	<p>استنساخ مبادئ المساواة بين المرأة والرجل والتكافؤ في النصوص القانونية لتنسجم مع الأحكام الدستورية.</p> <p>تصديق مجلس الوزراء على خطة العمل الوطنية لمجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل.</p> <p>تقييد البرلمانين بالمساواة بين الجنسين بمعزل عن الأجندات السياسية للأحزاب.</p>	<p>الإرادة السياسية للهيئة التشريعية من خلال وضع قوانين المساواة.</p> <p>إرادة السلطة التنفيذية للتطبيق الفعال لقوانين وبرامج وخطط العمل المتعلقة بالخدمة المدنية.</p>	<p>ترجمة الإرادة السياسية إلى تدابير ملموسة وفعالة لتحقيق ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية.</p>	سياسية
<p>ملائمة النصوص التنظيمية مع الأحكام الدستورية المتعلقة بولوج النساء إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.</p> <p>إصلاح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بما يحقق المساواة و تكافؤ الفرص بين الجنسين.</p> <p>إدخال تدابير خاصة بالتمييز الإيجابي في مساطر الوظيفة العمومية.</p> <p>مراجعة نصوص وإجراءات و</p>	<p>رفع التمييز القائم على النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية التونسية والذي يترجم إلى وجود سقف زجاجي يحد من إمكانية نفاذ المرأة إلى مناصب صنع القرار.</p> <p>إصلاح النظام الأساسي للوظيفة العمومية الذي يحدد بصفة خاصة إجراءات الدعوة إلى تقديم الترشيحات ولجان الإختيار.</p> <p>ملائمة النصوص التنظيمية المتعلقة</p>	<p>يجب أن ينص إصلاح النظام الأساسي للخدمة المدنية على ما يلي: توضيح حظر التمييز القائم على النوع الاجتماعي ، إنشاء دور حضانة في الإدارات العامة، توزيع نفس العلاوات الأسرية على النساء كما رجال ، تحديد نفس سن التقاعد للنساء والرجال ، وإدخال تدابير إيجابية من أجل وصول المرأة إلى مواقع صنع القرار ومكافحة السقف الزجاجي.</p> <p>صياغة قانون حول المساواة بين الجنسين.</p>	<p>إعتماد تدابير التمييز الإيجابي في القانون المنظم للوظيفة الحكومية خاصة فيما يتعلق بولوج النساء إلى مناصب المسؤولية.</p> <p>إعداد برامج للتكوين للزيادة من فرص النساء لولوج مناصب المسؤولية.</p> <p>تمثيلية النساء في لجان التكوين/التدريب والموارد البشرية وفي وظائف الإدارة الحكومية والإدارة التنفيذية.</p> <p>دمج تجريم التحرش الجنسي ضمن</p>	قانونية

<p>مساطر التوظيف والتعيين والتقييم.</p> <p>مأسسة شبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية ضمن هيكلية الإدارة العمومية و ضمان المناصفة بين الجنسين في عضويتها و كذا تمثيلية الموارد البشرية.</p> <p>ضمان الإشعاع لشبكة التشاور المشتركة بين الوزارات من أجل المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية لتعزيز قوة تأثيرها.</p> <p>توفير العنصر البشري لمرصد النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية.</p> <p>تعزيز آليات المساواة الخاصة بتطبيق القوانين والمساطر المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.</p>	<p>بالمناصب الرفيعة المستوي (المدير العام والأمين العام للإدارة ورئيس الديوان) بخطط وظيفية أخرى.</p>		<p>مقتضيات القانون المؤطر للوظيفة الحكومية.</p>	
<p>مأسسة النوع الاجتماعي بإدارة الموارد البشرية.</p> <p>مأسسة وحدات تكافؤ الفرص في إطار الهيكل التنظيمي للوظيفة العمومية و العمل على فعالية أدائها.</p> <p>وعي النساء بحقوقهن و واجباتهن.</p> <p>اتخاذ تدابير مؤسسية لدعم النساء في</p>	<p>المصادقة على خطة المساواة الوطنية التي أعدها مجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين النساء والرجال.</p> <p>تصديق رئيس الحكومة التونسية على إنشاء الشبكة الوطنية.</p>	<p>وضع تدابير وآليات مؤسسية محددة لتعزيز وصول المرأة إلى المناصب العليا في الخدمة المدنية وكذلك بالنسبة لعملية إدارة الموارد البشرية بأكملها.</p> <p>إنشاء مرصد النوع الاجتماعي للخدمة المدنية.</p>	<p>مأسسة النوع الاجتماعي بإدارة الموارد البشرية.</p> <p>مأسسة وحدات تكافؤ الفرص في إطار الهيكل التنظيمي للوظيفة الحكومية و العمل على فعالية أدائها.</p> <p>وعي النساء بحقوقهن و واجباتهن.</p> <p>اتخاذ تدابير مؤسسية لدعم النساء في تحقيق</p>	

<p>مؤسسية</p> <p>التوازن بين حياتهن الخاصة و التزاماتهن المهنية؛</p> <p>تعزيز آليات المساءلة الخاصة بتطبيق القوانين والمساطر المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الحكومية.</p>	<p>إضفاء الطابع المؤسسي على الميزانية المراجعة للنوع الاجتماعي في الإصلاحات الميزانية.</p> <p>إضفاء الطابع المؤسسي على المساءلة في تنفيذ قوانين وأنظمة وممارسات المساواة بين الجنسين في الخدمة المدنية.</p>	<p>تعريف المهام والمسؤوليات والقواعد التشغيلية والانتساب المؤسسي للشبكة الوطنية إلى الأمانة للحكومة المسؤولة عن الوظيفة العمومية.</p> <p>إنشاء بقرار وزاري للشبكة الوطنية في مجال الوظيفة العمومية وتحديد مهامها ومسؤولياتها وقواعد عملها وارتباطها المؤسساتي.</p> <p>وضع خطط عمل قطاعية من جانب مختلف الإدارات الوزارية، كجزء من خطة العمل الوطنية لمجلس النظراء للمساواة وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل.</p> <p>إضفاء الطابع المؤسسي على المساءلة في تطبيق قوانين وأنظمة وممارسات المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.</p>	<p>تحقيق التوازن بين حياتهن الخاصة و التزاماتهن المهنية.</p> <p>تعزيز آليات المساءلة الخاصة بتطبيق القوانين والمساطر المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.</p>
<p>التوفيق بين متطلبات الحياة المهنية والحياة الخاصة.</p> <p>تعزيز القدرات القيادية للنساء لذوات المؤهلات للوصول إلى مناصب المسؤولية.</p>	<p>مكافحة القوالب النمطية للنوع الاجتماعي والتصورات السلبية لعمل المرأة لتعزيز وصولها إلى مناصب المسؤولية.</p> <p>تحديث حكم الخدمة المدنية لصالح الكفاءة.</p> <p>الشبكات الاجتماعية النسائية لجعل مهارات المرأة مرئية.</p>	<p>الأخذ بثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التجربة الاجتماعية للمرأة.</p> <p>مكافحة التمثلات الثقافية والقوالب النمطية في المجتمع ، ولكن أيضا في الوظيفة العمومية فيما يتعلق بالمرأة في مواقع القرار.</p> <p>تحليل ظاهرة التضليل أو إنكار عدم المساواة بين الجنسين في الوظيفة</p>	<p>مناهضة التمثلات التمييزية بين الجنسين القائمة في عقليات صناع القرار بالإدارة العمومية و التي تشكل عائقا لولوج النساء لمناصب المسؤولية.</p> <p>مراجعة الثقافة التنظيمية بالوظيفة العمومية بما يضمن الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات النساء</p>

<p>الموظفات.</p> <p>العمل على القضاء على العوائق الذاتية للنساء و التي تشكل حاجزا لولوج مناصب المسؤولية.</p> <p>تعزيز جاذبية مواقع المسؤولية ، خاصة تلك المتواجدة في المناطق النائية.</p> <p>اعتماد الشفافية. و قواعد الحكامة الرشيدة في تدبير الوظيفة العمومية باعتبارها الإطار الملائم للنساء لتحقيق طموحاتهن المهنية.</p> <p>مساعدة النساء على تطوير قدراتهن في التشبيك المهني.</p> <p>دعم النساء و مصاحبتهن قصد تعزيز أهليتهن لشغل مناصب المسؤولية.</p>	<p>العمومية من جانب المرأة في مواقع المسؤولية.</p> <p>تعميم الحوكمة المتعلقة بعملية إدارة الشؤون البشرية استنادا إلى الشفافية والكفاءة.</p> <p>تنظيم للعمل أكثر مرونة للتوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.</p> <p>التشبيك التضامني النسوي لجعل المهارات النسائية مرئية بشكل أكبر.</p>	<p>تنظيم أكثر مرونة للعمل من أجل التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.</p> <p>توضيح مشكلة التحرش الجنسي في قانون الخدمة المدنية.</p> <p>دعم المرأة في مناصب المسؤولية في التطوير الشخصي والتدريب والتوجيه</p>	<p>اجتماعية وثقافية</p>
---	--	---	--------------------------------

IV الدروس المستنتجة : الممارسات الجيدة و المبادرات الناجحة

من خلال تحليل تجارب الدول الأربع فيما يتعلق بولوج النساء إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية ، تم استنتاج العديد من الممارسات الجيدة على أساس إمكانية تعميمها في هذه البلدان بالنظر إلى الفرص والتحديات المحددة في القسم الرابع من هذا التقرير .

وقد تم اختيار تجارب أخرى كمبادرات ناجحة يمكن تطبيقها في دولتين أو 3 دول اعتمادًا على آليات وخصائص كل بلد.

1.IV. الممارسات الجيدة للتعيم

يقدم هذا القسم 4 ممارسات جيدة تم استنتاجها

1. إنشاء شبكة وطنية لتعميم المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية أو القطاع العام.
2. إستراتيجية إدماج المساواة في إدارة الموارد البشرية.
3. التدريب والدعم للنساء الموظفات لتأهيلهن لولوج مناصب المسؤولية.
4. الدراسات المتعلقة بإنتاج البيانات والمعرفة بشأن وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية /الخدمة المدنية.

وتقدم كل واحدة من الممارسات الجيدة الأربعة على الشكل التالي :

- ✓ عنوان الممارسة الجيدة
- ✓ وصف الممارسة الجيدة

ورقة الممارسة الجيدة رقم 1

عنوان الممارسة الجيدة: إحداث شبكة وطنية لإدماج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية (بما في ذلك وصول المرأة إلى المناصب العليا).

وصف الممارسة الجيدة:

يتعلق الأمر بإحداث وتفعيل عمل الشبكة بشكل تدريجي:

- الخطوة الأولى: تعيين أعضاء الشبكة.
- الخطوة الثانية: تنظيم اجتماع تأسيسي للشبكة، على شكل دورة لبناء الفريق المكون لها. والغرض من هذه الدورة هو:
 - وضع رؤية مشتركة لأعضاء الشبكة؛
 - بناء القيم المشتركة و العمل على تفعيل هذه القيم في الممارسة؛
 - تحديد قواعد الأداء الداخلي للشبكة بطريقة جماعية؛
 - وضع المعالم الرئيسية للتواصل الداخلي بين أعضاء الشبكة.
- الخطوة الثالثة: تنظيم دورات تدريبية لفائدة أعضاء الشبكة بغية تحديث معارفهم حول المواضيع التالية:
 - الإطار المفاهيمي للنوع الاجتماعي ومساواة المساواة بين المرأة والرجل؛
 - مساواة إدماج النوع الاجتماعي في إدارة الموارد البشرية؛
 - تقنيات التخطيط الاستراتيجي المدمجة للنوع الاجتماعي.
- الخطوة الرابعة: وضع إستراتيجية وخطة عمل لتعزيز وصول المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.
- الخطوة الخامسة: تنفيذ الإستراتيجية بتزويدها بالموارد البشرية والمالية الكافية.
- الخطوة السادسة : تتبع وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية والبرامج المدعمة لها.

ورقة الممارسة الجيدة رقم 2

عنوان الممارسة الجيدة: إستراتيجية لإدماج المساواة في إدارة الموارد البشرية عن طريق إدراج محور خاص بشأن ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية

وصف الممارسة الجيدة:

وضع هذه الإستراتيجية وفق المنهجية التالية:

- القيام بتشخيص تشاركي للوضع الحالية لإدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ومدى إدماجها لبعد النوع الاجتماعي. هذا التشخيص بهدف تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (التقنية المستعملة: SWOT).
- وضع التصورات والتوجهات العامة والمحاور الإستراتيجية استنادا إلى نتائج التشخيص. مع التأكيد على أحد المحاور المتعلقة بولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية.
- تحديد الأهداف الواضحة لكل محور من المحاور الإستراتيجية.
- ترجمة المحاور الإستراتيجية إلى خطط عمل على المستويات الوطنية والإقليمية والقطاعية. تحتوي هذه الخطط على حوافز مؤقتة لتصحيح الفوارق بين الجنسين في الوظيفة العمومية/ القطاع العام.
- تحديد الأولويات، التوقيت، والميزانية لتنفيذ خطط العمل.
- السهر على تنفيذ خطط العمل التي يعقبها تقييم وإعادة البرمجة.

ورقة الممارسة الجيدة رقم 3

عنوان الممارسة الجيدة: تكوين تدريب ودعم النساء الموظفات لولوج مناصب المسؤولية.

وصف الممارسة الجيدة:

تنظيم وتنفيذ دورات تدريبية ومرافقة النساء اللواتي يطمحن لولوج مناصب المسؤولية ودعم النساء اللواتي تشغلن بالفعل في مناصب المسؤولية و ترغبن في الوصول إلى مراكز أعلى.

وتتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدورات التدريبية والمرافقة في إتاحة الفرصة لهاته النساء لتحقيق ما يلي:

- معرفة الوضع، العوامل المحددة، العقبات، والاستراتيجيات الفردية والمؤسسية المتعلقة بالتنمية الوظيفية للمرأة في المسار المهني للولوج لمناصب صنع القرار داخل الوظيفة العمومية/القطاع.
- تحفيز المشاركات لأخذ زمام المبادرة في حياتهن المهنية الخاصة وتقييم مهاراتهن الإدارية والقيادية والعمل على تطويرها.
- تحديد الأهداف المهنية وتحديد خطة عمل لتطوير مسارهن الوظيفي والمهني في الإدارة بما في ذلك مهاراتهن.

ستشمل هذه الدورات التدريبية والمرافقة ما يلي:

- تنمية الشخصية: القيادة / التواصل بين الأشخاص/الخطابة العامة/ تدبير المشاعر / تدبير الإجهاد / موازنة الحياة الشخصية والمهنية / احترام الذات / الثقة بالنفس.
- الإدارة: إدارة الفريق / إدارة الصراع / إدارة الاجتماعات / إدارة الوقت / تحفيز الفريق.
- تدريب مهني.

ورقة الممارسات الجيدة رقم 4

عنوان الممارسة الجيدة: إجراءات الدراسات العملية المتعلقة بإنتاج البيانات والمعرفة المتعلقة بولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

وصف الممارسة الجيدة:

الهدف هو إجراء دراسات وبحوث عملية لإنتاج و/أو تحسين المعرفة المتعلقة بالفوارق بين الجنسين والقيود التي تعوق تنفيذ التدابير المتعلقة بولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

وبصورة أكثر تحديدا ، فإن هذه الممارسة الجيدة تعطي الأولوية للتدابير الرامية إلى تعزيز مراعاة بعد النوع الاجتماعي في تصميم وإنتاج ونشر المعارف والبيانات الكمية و النوعية المتعلقة بولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

من بين التدابير الرامية إلى تعزيز ولوج المرأة إلى المناصب القيادية في مجال الدراسات ما يلي:

- تحسين المعرفة حول العوامل التفسيرية للتواجد المنخفض للنساء في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.
- تحيين/ تعديل المؤشرات والاستبيانات من أجل إقامة جسور وأوجه تكامل بين الأدوات المنهجية المختلفة لقياس المسيرة الوظيفية للمرأة في الوظيفة العمومية.
- تشجيع الدراسات الاستقصائية النوعية لتحسين فهم القيود (السقف الزجاجي) ، والاستراتيجيات التي وضعتها النساء والرجال للولوج إلى مناصب المسؤولية ، والتصورات المتعلقة بالمرأة في وظائف المسؤولية وخصوصيات الإدارة النسائية في الوظيفة العمومية.
- إعطاء اهتمام خاص لمعرفة مشكلة التوفيق بين الحياة الأسرية والحياة العملية ، والتي تشكل واحدة من أهم العقبات التي تحول دون ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية.
- نشر وتبادل البيانات الإحصائية ونتائج الدراسات ووضع أدوات للرصد القائم على النوع الاجتماعي وتقييم تأثير السياسات والاستراتيجيات والقوانين المتعلقة بالولوج إلى مواقع المسؤولية.

2.IV. المبادرات الناجحة التي يمكن تطبيقها

يعرض هذا الجزء المبادرات الناجحة الثلاث التي تم استنتاجها:
دليل إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية مع مراعاة بعد النوع الاجتماعي.

جائزة الامتياز في القطاع العام.

حكمة، المعايير، والشروط المتعلقة بالولوج إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

يتم تقديم كل مبادرة من المبادرات الثلاث على الشكل التالي:

- ✓ عنوان المبادرة الناجحة
- ✓ وصف المبادرة الناجحة

ورقة المبادرة الناجحة رقم 1

عنوان المبادرة الناجحة: دليل إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بإدماج بعد النوع الاجتماعي.

وصف المبادرة الناجحة:

وهو دليل منهجي لإدماج المساواة بين المرأة والرجل ، وفي نفس الوقت أداة لإدارة عملية تسيير الموارد البشرية برمتها.

من بين أهداف مؤسسة النوع الاجتماعي في تسيير الموارد البشرية للوظيفة العمومية الوقوف على المساواة بين الجنسين. وتصحيح الممارسات التمييزية في نظام إدارة الموارد البشرية.

المنهج المتبع كالتالي:

- تحليل القوة العاملة وجميع بيانات الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ؛
- التوظيف والمسار المهني والولوج إلى مناصب المسؤولية؛
- نظام تصنيف الوظائف والمهارات اللازمة؛
- التوظيف، الاختيار، التعيين في الوظائف والمناصب؛
- الترقية الداخلية؛
- التكوين المستمر والدورات التدريبية؛
- تغيير المواقع الوظيفية؛
- تقييم الأداء؛
- التعويض والاستحقاقات الاجتماعية؛
- التوفيق بين العمل والحياة الأسرية ، بما في ذلك:
 - تعديل جداول العمل لمراعاة المسؤوليات الأسرية.
 - تطوير المرافق الاجتماعية (الحضانة ، المدرسة ، النقل ، إلخ).

يستجيب هذا الدليل للهدف العام المتمثل في تطوير قدرة مديري الموارد البشرية في الإدارة العامة على إدماج المساواة بين المرأة والرجل في عملية إدارة الموارد البشرية لتحفيز الممارسات الجيدة فيما يتعلق بالحصول على فرص العمل ، وتأمين بعض الوظائف والمناصب ، والمساواة في الأجر ، وترقية النساء إلى المناصب الإشرافية والمناصب العليا والمسؤولية، والتوفيق بين الحياة المهنية والأسرية.

هذا الدليل مدعوم من هيئة صنع القرار في كل وزارة. تتكفل إدارة الموارد البشرية ضمان تطبيقه وتدريب جميع المستخدمين على استعماله واحترامه.

يتم إجراء مراقبة دورية لتقييم الفعالية وإدخال الإجراءات التصحيحية.
الأسئلة الرئيسية التالية ساهمت في تصميم وتنفيذ الدليل المنهجي:

- هل هناك إرادة سياسية تظهرها الإدارة العامة لتأنيث الوظيفة العمومية ؟ كيف يتم ترجمتها؟ هل توجد حصص مخصصة أو تدابير تحفيزية؟ (مثلا في حالة الكفاءة المتساوية تعطي الأولوية للنساء؟)
- ما الذي يمكن أن يحفز الشابات (المتخرجات حديثا) على التقدم إلى الوظيفة العمومية/الخدمة المدنية/الوظيفة الحكومية ؟
- كيف يتم صياغة إعلانات الوظائف؟
- أين يتم نشر إعلانات الوظائف وهل يمكن للمرأة الوصول إليها؟
- ما هي معايير الاختيار؟ هل هذه المعايير معروفة؟ هل هي محايدة؟
- من هم أعضاء لجن التوظيف؟ هل هناك نساء بينهم؟ هل تم توعيتهم حول منهج النوع الاجتماعي؟ هل هم على بينة من الصور النمطية المسيطرة والأفكار المسبقة؟

- هل لدى الإدارة نظام معلومات مبني على الجنس؟
- هل يقوم مديرو التوظيف بإعداد تقارير عن إجراءات التوظيف؟ عدد المرشحين من الإناث والذكور؟ النساء والرجال المقبولين؟
- هل هناك تحليل للسقف الزجاجي في الإدارة وعلى أي مستوى؟ وهل هناك تدابير لتمكين المرأة؟
- هل توجد تدابير محددة لزيادة عدد المرشحات لمناصب المسؤولية؟
- ما هي أنواع التدابير لتشجيع المرأة وبناء قدرتها على التقدم لشغل مناصب المسؤولية؟
- هل هناك سياسة للتدريب المستمر وتطوير المهارات الإدارية؟ هل تشارك النساء فيها؟ هل من وسائل للدعم و التحفيز؟

ورقة المبادرة الناجحة رقم 2

عنوان المبادرة الناجحة: جائزة التميز في الوظيفة العمومية.

وصف المبادرة الناجحة:

يجري إنشاء جائزة تميز سنوية لمواكبة تطوير وتحديث الخدمة في القطاع العام (الوزارات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات العامة)، لإرساء ثقافة الأداء، الابتكار والجودة والشفافية بما يتفق مع معايير الأداء الدولية.

والهدف الرئيسي من الجائزة هو ضمان أن يفي القطاع العام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه ، بمستوي عال من الكفاءة والمهنية. وتساعد الجائزة على إلقاء الضوء على البرامج والخطط وأساليب العمل الناجحة، وخلق مجال للتبادل بين مختلف مؤسسات القطاع العام.

ويعد تمكين المرأة وتعزيز قدراتها أحد المعايير الرئيسية لمنح الجائزة من أجل توجيه ثقافة مؤسسات القطاع العام نحو إدماج مفاهيم النوع الاجتماعي في إجراءات ومعايير العمل وإدارة الموارد البشرية.

جميع مؤسسات القطاع العام مطالبة بالمشاركة ، التي تشجعها معاييرها الخاصة بمنح الجوائز على إضفاء الطابع المؤسسي على عملية إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بمراعاة النوع الاجتماعي، وضمان تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل، وتمكين المرأة من الولوج إلى مناصب المسؤولية.

ويركز التقييم المتعلق بمنح جائزة الامتياز على إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقل المستند إلى السياسات التي تدمج بعد النوع الاجتماعي (الحوافز والتدابير التصحيحية) ومبدأ المهارات (التدريب) ، وتشغيلها بفعالية لضمان تكافؤ الفرص وفقا للسياسات الحكومية المعتمدة.

ورقة المبادرة الناجحة رقم 3

عنوان المبادرة الناجحة: الحكامة فيما يتعلق بالترتيبات والمعايير والشروط المتعلقة بالولوج إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

وصف المبادرة الناجحة:

تتعلق هذه المبادرة الناجحة بأسلوب الإدارة المتعلق بترتيبات وشروط وظروف الولوج إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية.

ويستند أسلوب الإدارة إلى أساس قانوني (قوانين و / أو مراسيم) يحدد مساواة شروط الولوج إلى مواقع المسؤولية التي لا تميز جنسا عن الآخر.

فعلى سبيل المثال ، الدعوة إلى تقديم الترشيحات للحصول على وظائف المسؤولية في الوظيفة العمومية/الخدمة المدنية/الوظيفة الحكومية وتوزيعها على نطاق واسع داخلياً وخارجياً أكثر مساواة من التعيينات التقديرية في التسلسل الهرمي.

ولهذا الغرض تأخذ بعين الاعتبار:

➤ الحقائق الكمية للنساء في مناصب المسؤولية : اشتراط الاقدمية في موقع المسؤولية لولوج وظيفة أعلى سيعود بالفائدة على عدد أكبر من الرجال ، لأنهم حالياً أكثر عددا في مناصب المسؤولية. الاتجاه السائد هو اشتراط الاقدمية في الوظيفة العمومية فقط والتركيز على الخبرة المهنية للمرشحين لمناصب المسؤولية.

➤ الصياغة الجندرية للإعلانات تشجع النساء على التقدم لشغل مناصب المسؤولية.
➤ الاختلاط بين الجنسين (أو حتى المناصفة أفضل بين الجنسين) في لجن التوظيف والتعيين التي يتم تدريب أعضائها على بعد النوع الاجتماعي، يعد طمانة للمرشحات لمناصب المسؤولية.

المنهج لتشجيع النساء على التقدم لشغل مناصب المسؤولية:

- تحديد الموارد البشرية النسائية التي لديها طاقات وإمكانيات العطاء والتصوير،
- تعزيز قدراتها الإدارية والقيادية،
- الاختيار على أساس المعايير التي تشجع النساء والشباب ،
- المرافقة خلال السنة الأولى لتولي منصب المسؤولية.

V المبادئ التوجيهية : التدابير المؤسسية و الآلية الإقليمية

يعرض هذا الفصل المبادئ التوجيهية في شكل تدابير مؤسسية نابعة من توصيات الدراسات الوطنية الأربع ، الفرص والتحديات ، الدروس المستنتجة ، الممارسات الجيدة ، والمبادرات الناجحة.

1.V. التدابير المؤسسية

يعرض هذا القسم التدابير المؤسسية الأربعة التي تم استنتاجها:

1. قرار وزاري لمأسسة الشبكة الوطنية لإدماج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية ، (بما في ذلك ولوج المرأة إلى المناصب العليا).
2. إستراتيجية خاصة للإدارة المتساوية للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.
3. إصلاح نظام الوظيفة العمومية ، بما في ذلك المواد والأحكام المتعلقة بالولوج إلى مواقع المسؤولية.
4. إنشاء مرصد لبعث النوع الاجتماعي في قطاع الوظيفة العمومية ، ومن بين اختصاصاته تعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية.

ستعرض هذه التدابير على شكل ورقة تتضمن :

- ✓ عنوان ورقة الإجراء المؤسسي.
- ✓ وصف ورقة الإجراء المؤسسي.
- ✓ مفاتيح نجاح ورقة الإجراء المؤسسي.

ورقة الإجراء المؤسسي رقم 1

عنوان الإجراء المؤسسي: قرار وزاري لمأسسة الشبكة الوطنية لإدماج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية، (بما في ذلك ولوج المرأة إلى المناصب العليا).

وصف الإجراء المؤسسي:

يتعلق هذا التدبير بقرار يوفر الآلية لمأسسة الشبكة الوطنية لإدماج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية والاعتراف إداريا بوجودها.

وينبغي أن يحدد هذا القرار بشكل تفصيلي ما يلي:

➤ مهمة هذه الشبكة

- ✓ التفكير وتبادل الخبرات والتأزر في الإجراءات المشتركة بين الإدارات الوزارية بشأن العمل على تطوير وضعية المرأة الموظفة.
- ✓ تقديم اقتراحات عملية لرفع من تمثيلية المرأة في مناصب المسؤولية وتصحيح الممارسات التمييزية.
- ✓ الرصد والإبلاغ عن حالة الشفافية في التوظيف في القطاع العام والفرص المتاحة للنساء للولوج إلى مناصب صنع القرار.

➤ سلطتها الإشرافية: وزارة الوظيفة العمومية أو هيئة لها نفوذ سياسي.

➤ تكوينها: تتألف من جميع القطاعات الإدارية والوزارية.

➤ معايير اختيار أعضائها وطريقه تعيينهم:

- المناصفة وتمثيل إدارات الموارد البشرية لكل القطاعات الوزارية ؛
- التمثيلية للموظفين الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار داخل إدارتهم؛
- التعيين بقرار من وزير الوصاية.

➤ أسلوب عملها: تحديد المسؤوليات ، وتوزيع المهام ، وإجراءات اتخاذ القرارات ، وتجديد أعضائها.

➤ مواردها المالية: الميزانية المخصصة ضمن ميزانية الوزارة الوطنية.

➤ الهيئة الإدارية: تسيير الشبكة.

مفاتيح نجاح الإجراء المؤسسي:

مفاتيح نجاح الإجراء المتعلق بالقرار الوزاري كالتالي:

- الاعتراف الإداري لأعضاء هذه الشبكة المعينين برسالة من الوصي؛
- توفير الأموال والوسائل اللوجستكية المناسبة لاحتياجات الشبكة؛
- احترام المساواة وتمثيل مديريات الموارد البشرية في عضويتها

ورقة الإجراء المؤسسي رقم 2

عنوان الإجراء المؤسسي: إستراتيجية خاصة للإدارة المتساوية للموارد البشرية في الوظيفة العمومية/الخدمة المدنية/الوظيفة الحكومية.

وصف الإجراء المؤسسي:

يتعلق الأمر في هذا الإجراء بتضمين محور خاص يتعلق بدمج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية في أي إستراتيجية وطنية أو قطاعية لمأسسة بعد النوع الاجتماعي أو المساواة.

ينتج عن هذا المحور الخاص مجموعة من البرامج الرامية إلى الحد من الفوارق بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية. تتضمن هذه الإجراءات:

- وضعت تنفيذ برنامج للتوعية والتدريب والإرشاد لإدماج المساواة بين الجنسين للمكلفين بالشؤون الإدارية للموظفين والموظفات.
- تطوير وتنفيذ برنامج للتوعية والتدريب والدعم لإدماج المساواة بين الجنسين في كل عمليات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، والاختيار ، والترقية ، والتنقل ، وما إلى ذلك)
- الرفع من تمثيلية النساء ومشاركتهن في مناصب صنع القرار.
- تطوير النظام والترسانة القانونية التي من شأنها تعزيز ولوج المرأة إلى مواقع صنع القرار وجميع وظائف الوظيفة العمومية/الخدمة المدنية/الوظيفة الحكومية.

مفاتيح نجاح الإجراء المؤسسي:

مفاتيح النجاح لهذا الإجراء هي كما يلي :

- تحديد مذكرة توجيهية من رئيس الحكومة للالتزام بتكريس محور محدد يتعلق بدمج المساواة بين الجنسين في إدارة الموارد البشرية في أي إستراتيجية وطنية أو قطاعية لمأسسة إدماج بعد النوع الاجتماعي أو المساواة بين الجنسين.
- وضع آلية لقيادة وتنفيذ ومتابعة هذه المذكرة التوجيهية.

ورقة الإجراء المؤسسي رقم 3

عنوان الإجراء المؤسسي: إصلاح نظام الوظيفة العمومية ، بما في ذلك المواد والأحكام المتعلقة بالولوج إلى مواقع المسؤولية.

وصف الإجراء المؤسسي:

يتكون هذا التدبير المؤسسي من تسريع إصلاح نظام الوظيفة العمومية/الخدمة المدنية/الوظيفة الحكومية، ولاسيما على مستويات: المواد المتعلقة بالولوج إلى مواقع المسؤولية ، الأحكام المتعلقة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة ، وكذلك حوافز للنساء.

المواد المتعلقة بالولوج إلى مناصب المسؤولية تهم:

✓ طرق الدعوة لتقديم طلبات الترشيح (لغة مجندرة ، نشر واسع النطاق داخليًا وخارجيًا ، منح دراسية للمناصب العليا ، إلخ) وتشكيل لجن التوظيف (المناصفة بين الجنسين وكل أعضاء اللجنة مدربين على بعد النوع الاجتماعي).

✓ معايير وشروط الولوج إلى مناصب المسؤولية بدون تمييز (سنوات الأقدمية ، الدبلومات المطلوبة ، والمهارات والكفاءات).

الأحكام المتعلقة بالتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة:

✓ مراجعة إجازة الأمومة والفترة ما بعد الولادة للأمهات والآباء.

✓ مرونة ساعات العمل، خاصة بالنسبة للنساء أثناء الرضاعة الطبيعية.

✓ إنشاء الحضانات في مكان العمل.

✓ الاعتناء بالأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

تشمل الحوافز لتشجيع النساء على الترشح للمناصب والحصول على مناصب المسؤولية ما يلي:

✓ تدابير تصحيح مؤقتة (الحصة أو الكوتا ، في حالة الكفاءة المتساوية الأسبقية للمرأة ، إلخ)

✓ اتخاذ تدابير لجعل مناصب المسؤولية أكثر جاذبية بالنسبة للمرأة (مرونة ساعات العمل، والعمل عن بعد، ونظام الحوافز المالية المترتبة على ذلك).

✓ تدابير التدريب والدعم للنساء ذاتي الكفاءات على الولوج إلى مواقع المسؤولية.

مفاتيح نجاح الإجراء المؤسسي:

ينبغي أن يقرن إصلاح نظام الوظيفة العمومية، ولاسيما المواد والأحكام المتعلقة بالولوج إلى مواقع المسؤولية ، باتخاذ إجراءات لزيادة عدد النساء في مناصب المسؤولية إلى حين الوصول إلى مؤشر متساوي للتمثيلية⁵¹.

يرتبط هذه الإجراءات بمسلسل من العمليات لتشجيع النساء على الترشيح لمناصب المسؤولية:

(i) تحديد "مجموعة من الكفاءات الإناث" النسائية بكل قطاع وزاري على حدة.

(ii) تعزيز قدراتهن الإدارية والقيادية: ينبغي أن تكون الدورات التدريبية جزءاً من إستراتيجية شاملة وأن تدرج في خطة عمل إدارة الموارد البشرية لمختلف الإدارات الوزارية.

(iii) متابعة / مرافقة المستفيدات من النساء للترشح لشغل مناصب المسؤولية أو الترقيات.

(iv) المرافقة خلال السنة الأولى في منصب المسؤولية.

(v) إجراء دراسة تأثير دورية لمتابعة هؤلاء النساء ومراجعة البرنامج وفقاً للتطور الحاصل.

(vi) ويجب تنفيذ إجراءات أخرى لإرساء المساواة بشكل منهجي عن فعالية الأنظمة وتطبيق قانون المساواة بين الجنسين في الوظيفة العمومية.

⁵¹ يبين مؤشر التمثيلية بشكل أفضل تطور نسبة التمثيل في مناصب المسؤولية. إذا بلغ هذا المؤشر 100% فهذا يعني أن هناك مناصفة.

ورقة الإجراء المؤسسي رقم 4

عنوان الإجراء المؤسسي: إنشاء مرصد لبعء النوع الاجتماعي في قطاع الوظيفة العمومية ، ومن بين اختصاصاته تعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية.

وصف الإجراء المؤسسي:

يتعلق هذا التدبير المؤسسي بإنشاء مرصد لبعء النوع الاجتماعي للوظيفة العمومية ، ضمن صلاحياته واختصاصاته تعزيز ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية. الهدف العام لهذا المرصد هو وضع أساليب وأدوات لضمان الشفافية في الوظيفة العمومية ، ووضع تحليلات حول هذا الموضوع وتعزيز إدارة العمالة والقوى العاملة و المهارات في الوظائف العامة.

- وستكون من بين أهدافه الخاصة تعزيز ولوج المرأة إلى المناصب العليا في الوظيفة العمومية كما يلي:
- تنوير صانعي القرار حول تطور وضع المرأة في الوظيفة العمومية.
 - وضع التنبؤات الإستراتيجية وفحص العوائق التي تحول دون تحقيق المناصفة.
 - إنتاج مؤشرات لتطور وضعية المرأة الوظيفة العمومية ومواقع المسؤولية والمناصب العليا.
 - المساهمة في تطوير السياسات العامة من أجل تعزيز وتحسين وضعية الموظفة.

وبالإضافة إلى ذلك ، ستكون مهام هذا المرصد ، من ناحية بعد النوع الاجتماعي ، كالتالي: جمع وتحليل ونشر البيانات الكمية والنوعية المتعلقة ببعء النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية

إجراء الدراسات المتعلقة ببعء النوع الاجتماعي في الوظيفة العمومية. تقديم الدعم والمشورة للموظفات من خلال توفير جميع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع. إنتاج المطبوعات والتقارير الدورية في مجال المساواة بين الجنسين

مفاتيح نجاح الإجراء المؤسسي:

مفاتيح النجاح لهذا الإجراء هي: تعبئة الموارد المالية لتشغيل المرصد.

توزيع المنشورات والبيانات التي ينتجها المرصد على نطاق واسع على صانعي القرار و الفئات المستهدفة.

التحديث الدوري للبيانات الإحصائية (التحديث السنوي) ونتائج الدراسات (محدثة كل 3 إلى 5 سنوات).

2.V. الآلية الإقليمية: مستويات العمل

أدت الصيرورة التي تدعمها منظمة الأمم المتحدة للمرأة والشركاء المؤسسيون في البلدان الأربعة إلى تفعيل ديناميكية إقليمية في أعقاب الدورات التدريبية الثلاث و 4 دراسات إقليمية لبناء القدرات وتعزيز ولوج المرأة إلى المناصب القيادية.

هذه الديناميكية التي خلقتها النساء اللواتي شاركن في التدريبات، جعلت من الممكن اكتشاف إمكانات المرأة في هذه البلدان ، وثروة الخبرات والطاقت النسائية، وتشابه القضايا وبعض الخصائص. وقد أعربن عن رغبتهن في العمل في شبكة إقليمية ويعملن في بلدانهن لإنشاء شبكات وطنية.

هذه الشبكة الإقليمية هي فرصة للإثراء على جميع المستويات ، خاصة وأنها تتمتع بدعم الشركاء المؤسسيين وفرصة لتجميع الموارد المتاحة وخلق أوجه تآزر للاستفادة من الخبرات والدروس المستفادة. ولدى هذه الشبكة الإقليمية حالياً قاعدة معلومات متعددة عن قضية ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية ، والممارسات الجيدة التي يمكن تعميمها والمبادرات الناجحة التي يمكن تطبيقها.

يمكن أن تشكل الإجراءات المؤسسية المقترحة أرضية لخطة عمل الشبكة الإقليمية. كل إجراء على حدة يمكن أن يشكل أرضية موضوعاتية تعمل حولها كل شبكة وطنية لإثراء الإجراء ووضعها في السياق المحلي بشراكة مع أحد مكاتب هيئة الأمم المتحدة للمرأة في البلد.

في كل اجتماع للشبكة الإقليمية، سيتم عرض نتائج أعمال الشبكة الوطنية على أحد الإجراءات ومناقشتها وإغنائها بهدف صياغة مذكرة مشتركة بشأن هذا الإجراء إلى السلطات الحكومية المعنية بهذا الإجراء المؤسسي.

يمكن أن يكون تواتر اجتماعات الشبكة الإقليمية نصف سنوي. يمكن تكريس كل اجتماع لإجراء واحد أو اثنين يؤديان إلى وضع خطة عمل لتنفيذ المذكرة.

المرفق رقم 1 القائمة البليوغرافية

تتعلق قائمة الوثائق هذه بالدراسة الإقليمية بشأن "مكانة النساء الموظفات في مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية في الأردن وتونس ومصر والمغرب" على أساس تجميع تحليلي للبيانات. وقد استعرضت هذه الوثائق في سياق الدراسة.

وترد هذه القائمة حسب البلد. ويتضمن العنوان الأخير قائمة بالوثائق المتعلقة بالإدارة العامة لمنطقة المغرب-المشرق.

مصر

Women in Public Administration and Civil Service Law Sud Report, Nehal Aboulkomsan, UN Woven, 2016

ورقة حول المرأة في الإدارة العامة وقانون الخدمة المدنية، نها أبو القمصان الأمم المتحدة للمرأة، 2016

ملخص ورقة حول المرأة في الإدارة العامة وقانون الخدمة المدنية، الأمم المتحدة للمرأة، 2016

Women in Public Administration and Civil Service Law Sud Report, Nehal Aboulkomsan, UN Woven, 2016

Résumé de l'étude sur la femme dans le secteur public. Nehal Aboulkomsan, UN Woven, 2016

Une présentation de la position des femmes dans l'administration publique et la loi sur le service civil. ONU femmes 2016

La stratégie nationale 2030

La constitution égyptienne de 2014

Sixième et septième rapport périodique de l'Égypte relatif à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (2008)

الأردن

Gender equality and women's empowerment in public administration, Jordan Case Sud, UNDP, 2012

Progress Report Template, training needs and capacity Building, UN Women, 2016

Gender auditing in the public sector in Jordan-October 2018, The Jordanian National Commission for Women)

مشروع تمكين المرأة في قطاع الخدمة المدنية، تقرير دراسة تحليل واقع حال المرأة في قطاع الخدمة المدنية، وزارة القطاع العام، 2016.

الإستراتيجية الوطنية للمرأة الأردن 2013-2017، اللجنة الوطنية للمرأة الأردنية

وثيقة الوصف الوظيفي لضباط النوع الاجتماعي ومساعد(ت)ه

La constitution 2014

Présence des femmes dans la fonction publique et accès aux postes de décision en Tunisie, Présidence du gouvernement - ONU Femmes, Décembre 2017

Fonction publique : Les femmes ayant un poste à responsabilité sont très minoritaires, Wafa Samoud, Huffpost Tunisie, , 22 Décembre 2017,

https://www.huffpostmaghreb.com/2017/12/22/femme-cadre-responsable_n_18892394.html

Rapport de formation sur l'entrepreneuriat féminin, Formation des Cadres et chefs de projet du Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, Saber Ben Mbarek, Septembre 2016

Rapport national genre Tunisie 2015, Statistiques Tunisie – ONU Femmes

Étude sur la place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'Administration publique au Maroc, Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration - ONU Femmes, 2012

La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité dans l'administration publique au Maroc, Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP) – ONU Femmes, mai 2018

La place des femmes fonctionnaires aux postes de responsabilité au Maroc, Kaoutar Mdarhri Alaoui, Observatoire de l'Emploi public, Ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique (MRAFP), 8 mars 2018

Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans l'Administration publique : Étude de cas sur le Maroc, PNUD, 2012

Conciliation travail-famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc, MMSP-ONU Femmes-GIZ, Mai 2011

Référentiel des leçons apprises et des bonnes pratiques : expériences d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans les réformes publiques sectorielles au Maroc, Ministère du développement social, de la famille et de la solidarité, Mars 2011

Programme stratégique à moyen terme moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique, Ministère de la modernisation des secteurs publics, Décembre 2006

Programme stratégique à moyen terme moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité et équité de genre dans le secteur de l'emploi, la formation professionnelle, la protection social et les conditions de travail, Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, Novembre 2010

La parité homme/femme entre l'institutionnel et la réalité : Cas des nominations aux hautes fonctions, Houriya Cherif Haouat, ADFM, Mars 2015

La mise en place de l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination, Mémoire ADFM, Janvier 2013

L'élaboration d'un guide méthodologique en matière d'intégration de l'Égalité entre les Femmes et les Hommes dans le processus de sélection, de recrutement, de nomination, de mobilité, de promotion et d'évaluation du rendement, MMSP - ONU Femmes, Décembre 2012

La question de la parité homme/femme entre le niveau institutionnel et la réalité, cas des nominations aux hautes fonctions : Analyse des textes réglementaires relatifs à la nomination aux fonctions supérieures, Bmh Coach – ADFM, Octobre 2014

Rapport sur les ressources humaines, Projet de loi des finances 2014, Ministère de l'économie et des finances

تقرير حول الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة، دجنبر 2016

أخرى

Egalite des sexes dans l'Administration publique, PNUD, 2014

The Global Gender Gap Report, 2017, World Economic Forum, Geneva, Switzerland

المرفق رقم 2: قائمة المشاركين والمشاركات في المقابلات الفردية

ويقدم هذا الجدول قائمه بالأشخاص الذين أجريت معهم المقابلات الفردية أثناء الزيارات التي أجريت في البلدان الأربعة.

وتقدم هذه القائمة بحسب البلد وتذكر: '1' اسم ولقب الأشخاص، '2' وظيفتهم، '3' المنظمة المعنية، '4' تاريخ إنجاز المقابلة.

Pays	Nom et prénom	fonction	Organisme/institution	Date
Égypte	Mme Gielan El Masri	Gender specialist	Bureau ONU femme - Égypte	2 mai 2018
	Dr. Nehal Aboul Komsan	Avocate, experte en matière de genre et rédactrice du rapport égyptien sur la position des femmes dans le secteur public	Présidente du centre égyptien pour les droits des femmes	2 mai 2018
	Mme Naglaa El Adly	Responsable de la coopération internationale	Conseil national de la femme (NCW)	2 mai 2018
Tunisie	M. Saïd WALID	Chargé de projet	Bureau ONU Femmes - Tunisie	11 avril 2018
	Mme Khaoula LABIDI	Présidente du comité de pilotage pour l'étude tunisienne sur la présence des femmes dans la fonction publique et l'accès aux postes de décision, Membre du conseil des pairs pour l'égalité des chances hommes-femmes	Directrice Générale de la Formation et du Perfectionnement et Chargée de Mission à la Présidence du Gouvernement	10 avril 2018
	Mme Loubna ZOGHLAMI		Directrice Générale de la Formation et du Perfectionnement, Présidence du Gouvernement	10 avril 2018
	M. Mohieddine ELACHAAL		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018

	Mme Lamia LOUZNADI		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018
	Mme Basma CHARFI		Ministère des Affaires étrangères	10 avril 2018
Jordanie	Mme Anoud MAJALI & Mme Bushra ABOU SHAOUT	Chargée du Projet	Bureau ONU Femmes Jordanie	15 avril 2018
	Mr. Abdalfattah ALNSOUR	Directeur des études et consultations et assistant du Directeur Général	l'IPA (Institut de l'Administration Publique)	15 avril 2018
	Mme Majd QODAT	Chef de Division	Ministère de la Fonction Publique	15 avril 2018
	Mme Rawan ABDERRAHIM ALMAHAYTA	Coordinatrice du programme de suivi et d'évaluation de l'intégration du genre dans la politique gouvernementale	JNCW (la commission nationale de la femme jordanienne)	15 avril 2018
Maroc	M. Ahmed Laamoumri	Secrétaire général	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	12 avril 2018
	M. Jamal Salaheddine	Directeur de la modernisation de l'administration	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	4 avril 2018
	Mme Kaoutar Mdarhri Alaoui	Chef de division de l'Observatoire de l'emploi public	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	29 mars 2018
	Mme Latifa Benayad	Chef de service de l'approche genre social. Direction de la modernisation de l'administration	Ministère de la réforme de l'administration et de la Fonction publique	29 mars 2018


المرفق رقم 3: قائمة المشاركين والمشاركات في المجموعات البورية

مصر

التوزيع	البريد الإلكتروني	مكان العمل	الصفة	الاسم والنسب
جيل محمد مراد		المجلس القومي للمرأة	موظف بالإدارة العام للبيوت والدراسات	جيل محمد مراد
يحيى مراد				
يحيى مراد	nsadek@ad.gov.eg	وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري	استشاري تدريب و مدير التدريب بالوزارة بتعليم التطوير المؤسسي	نديم و حسن صادق حسن
دعاء محمد مصطفى بدوي	Duaa.Badr@gmail.com	الهيئة العامة للتأمين الضمائي	مدير إدارة استشارات التأمين	دعاء محمد مصطفى بدوي
		مطارة القاهرة والضاحية	عضو الهيئة الرئيس للمراه وكافؤ الفرص مطارة الضاحية	



التوقيع	البريد الإلكتروني	مكان العمل	الصفة	الاسم والمسمى
---------	-------------------	------------	-------	---------------


 Mohamed El-Bachraoui

mohammorsey1
 @gmail.com

مجلس
 القضاء
 الأعلى

منسوبة
 القضاة
 بالدرجة
 الأولى

محمد
 عبد
 الباقى

الأردن



اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة

قائمة حضور جلسة نقاشية حول وضع المرأة القيادية في القطاع العام 2018/4/15

الرقم	الاسم	الجهة	الهاتف	البريد الإلكتروني	التوقيع
١.	خلود الشافعا	وزارة الشؤون البلدية والتخطيط	0776188198	xullug1@yahoo.com	
٢.	د. ايمان عكور	وزارة العمل	0774455850	akoremann@gmail.com	
٣.	م. نداء قطيعة	وزارة الزراعة	0799343888	n.kteishat@yahoo.com	
٤.	عنود الحياقي	مركز تنمية المرأة	0797065040	arand.najdi@unwomen.org	
٥.	مجد القضاة	تطوير القطاع العام	0795248412	maid.g@mopsd.gov.jo	
٦.	روان العارضة	اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة	997387778	ranan@jphud.org.jo	
٧.	بسمة ابو شحات	UN-Women	0797493344	bushra.abushahout@unwomen.org	
٨.	ايمن عجيل	وزارة تطوير القطاع العام	0795648348	eman.g@mopsd.gov.jo	

٤	Nedaa.sh@moprd.gov.jo	٠٧٩٦١٩٦٧٨	وزارة التعليم	٩. نواز شمس
٥	asma.m@moprd.gov.jo	٠٩٩٧٥٢٣٥٢٢	وزارة نظري لعطاء العام	١٠. أسماء إبراهيم من مشور
٦	nadia.ramadan@moprd.gov.jo	٠٧٩٩٣٩٨٨٥٩	وزارة تطوير القطاع العام / مكتب من	١١. نادية بنتون رمضان
٧	salam200755@Yahoo.com	٠٧٩٦٤٧٩١٥١	ديوان الخدوة المدرسية	١٢. سالم الهادي
٨	Rasha.Dwairi@moprd.gov.jo	٠٧٨٩٨٨٢٥٥٩	وزارة تطوير القطاع العام	١٣. رشا الريم الدويري
٩	rubashaqdih@yahoo.com	٠٧٩٥٥٤٤٨٦	وزارة العدل	١٤. د. رشا وصفي شمس

(*)

تونس

Focus groupe : Feuille de présence

Tunis, le 11 avril 2018

Nom et prénom	fonction	Organisme/institution	Coordonnées : Téléphone / Adresse email
d'auati Samia	Inspe d'au	ministère de la famille de la population de l'enfance et des personnes âgées	29 601 186 samdhouati@gmail.com
BEN DJEMIA Sonia	Sous-directrice des Etudes et de l'Observatoire	Centre de Recherche, d'Etudes de Documentation et d'Information sur la Femme (CEREF)	97 41 8131 etudes2017observatoire@gmail.com
NAJET RIAHI	sous-Directeur Ministère des affaires sociales	Ministère des affaires sociales	riahinajet@yahoo.fr 55.607.829
Yacoub Nadia	sous directrice Affaires religieuses	Ministère affaires religieuses	58 451 282 yacoubnadia39@gmail.com
ABDI SARRA	Sous-directeur min. enseignement supérieur	Min. enseignement supérieur	58 478 099 sarra.abidi@mes.rnu.tn
Imen. Kharrat	Services de la gouvernance Président du gouvernement	conseiller des services publics	22832 714 imen.kharrat@pm.gov.tn
Maha Soltan	sous-directrice	EN A	94.037.587 maha.soltan@ena.tn
Ghommami Salma	directrice (CSP)	Ministère des Finances	58.496.441 sghommami@finances.tn
Imeam Ben Chhida	Ing. Principal	Centre National de l'Informatique	9994 3726 benchhida@cni.tn
Raoudha Haj Lalah	Directeur. Expert	//	98 831 378 rlahjalalah@cni.tn
Monia FARHAT	s/s Directeur directrice générale N ALE	Centre de formation et d'appui à la décentralisation Ministère des affaires locales et de l'environnement	38 356 935 / 29 190 283 moniafarhat@gmail.com
Abidi Samira	sous directeur (DASC) PC	Ministère des affaires locales et de l'environnement Présidence du gouvernement	98375894 samiraabidi73@yahoo.fr
Chairi Houla			houla.chairi@pm.gov.tn

Elhem Ghoubi	Commissaire General de la République	HAI COP	elhem.ghoubi@pm.gov.tn
Amal Samoud Khamou	Sous directrice MDICI	Ministère de développement d'investissement et de coopération internationale	amalsamoud@dstmail.com
Abirsem KHLIFI	Sous directrice Présidence du gouvernement	PG	abirsem.khlifi@pm.gov.tn

المغرب



Réunion du RCI - Focus groupe Etude régionale sur « Place des femmes au postes de responsabilité en Tunisie, Jordanie, Egypte et Maroc » - Mercredi 11 avril 2018-

Nom et Prénom	Organisme	Direction	Téléphone	E-mail
Saadia ABOUTALEB	Habitat et Politique de la Ville	Membre RCI, coordinatrice AXE 2	0661 046302	saadia.1369@gmail.com
Aïcha KAFIF	Département Énergie et Mines	Membre RCI Axe 2 et 3	0666 805 999	a.kafif@mem.gov.ma
Rajaï KARCHOUGUER	Jennesse et Sports	Membre RCI, Axe 2	0662 739918	raja_chougua@hct.ma
Amin HANOU	Artisanat et Économie sociale	Membre RCI Axe 2	0676 651154	aminhanou@atse.net.gov.ma
HOLIMY NAÏMA	Secrétariat d'État chargé de l'Eau	Membre du RCI coordinatrice axe 1	0661 076031	houmy@water.gov.ma
Amrani Zakia	Ministère de l'éducation Nationale	Membre du RCI Axe 1	0666 915005	Zakia.amrani@men.gov.ma
Jawad SADIQ	MRAFP	Division de l'Organisation des R.H.	0661 932034	J.sadiq@mrapp.gov.ma
BENAYAD LATIFA	MRAFP	DMA	0661 491220	l.benayad@mrapp.gov.ma

Nezha EL HADRATI	Communication	RC I Axe 3	0661048289	nezhachami@yahoo.fr
BAHOUM Samira	MEN. DRH	RC I Axe 2	0661371537	bahoum_samira@yahoo.fr
Améno HALIM	Développement Rural.	RC I Axe 3	0673082492	halim_zeno@yahoo.fr
Sina Mounssime	Habous et A. Islamique	Axe 1	0670039111	montmimister@gmail.com
ABDERRAFI Abbs	Finances	Axe 3	0673995482	abderrafi@fos.gov.ma
LARROUMY Hanane	M.EF/Budget	Axe 1/2	0661418361	larroumy.hanane@gmail.com