**" التمييز الخفي ضد المرأة في ولوج مناصب المسؤولية "**

**الحسين خبانkhoubbane Lahoucine**

**دكتور في القانون الخاص**

**كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادير**

[**Laoucinekhoubbane@gmail.com**](mailto:Laoucinekhoubbane@gmail.com)

**ملخص:**

تتناول هذه الدراسة الأسباب الحقيقية التي تحول دون ولوج المرأة إلى مناصب المسؤولية سواء في القطاع العام أو الخاص. ولفهم أسباب إقصاء المرأة بشكل غير مباشر في تقلد تلك المناصب، سنحاول تسليط الضوء على نظريتين اثنتين تنتميان لسوسيولوجيا النوع، تدعى الأولى نظرية "السقف الزجاجي" (plafond de verre) أما الثانية فيطلق عليها "الهاوية الزجاجية" (Falaise de verre).

ظهر مفهوم "السقف الزجاجي" في سبعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة، وينطلق من فكرة مفادها أن النساء غير قادرات على ولوج مناصب المسؤولية، بالرغم من توفرهن على شروط ومهارات تقلدها ويعبر عن هذه الظاهرة بالسقف الزجاجي. أي أن القانون لا يمنعهن من الترشح لتلك المناصب، غير أن مجموعة من العراقيل الخفية أو الوهمية تحول دون قبولهن في تلك المناصب.

وتعد نظرية "الهاوية الزجاجية" امتدادا للنظرية الأولى، غير أنها مختلفة تماما عنها من حيث كونها تشير إلى أن المرأة التي يتم اختيارها استثناء لتولي منصب من المناصب العلي، لا يتحقق إلا في الحالة التي يكون فيها المنصب مخفوف بمخاطر الفشل بنسبة كبيرة، فتعتقد النساء للوهلة الأولى بأنه تمت ترقيتهن وأنهن قادرات على الهروب من "السقف الزجاجي". إلا أنه في الواقع، يقع اختيارهن خلال لحظة أزمة كبيرة، ينتهي بهم الأمر غالبا على حافة الهاوية بسبب التدهور الاقتصادي أو عدم اليقين السياسي في تولي المنصب المذكور.

**الكلمات المفاتيح:** السقف الزجاجي؛ الهاوية الزجاجية؛ السقف الأمومي؛ مناصب المسؤولية؛ التمييز الخفي؛ الإقصاء؛

**Abstract** :

This study addresses the real reasons that prevent women from accessing positions of responsibility, whether in the public or private sector. To understand the reasons for the indirect exclusion of women from these positions, we will try to shed light on two theories belonging to the sociology of gender: the first is called the “glass ceiling” theory, while the second is called “Cliff of glass ".

The concept of the “glass ceiling” appeared in the 1970s in the United States and is based on the idea that women cannot access positions of responsibility, even if they have the conditions and skills to imitate them. This phenomenon is expressed by the glass ceiling. In other words, the law does not prevent them from running for these positions, but a set of hidden or imaginary obstacles prevent them from being accepted for these positions.

The “glass abyss” theory is an extension of the first theory, but it is completely different from it in that it indicates that a woman exceptionally chosen to occupy a high position can only be achieved in the case where the position is the risk of failure is high: thus, women believe for a moment that the first is that they have been promoted and that they are able to escape the “glass ceiling”. But in reality, their choice comes at a time of great crisis and they often find themselves on the edge of the abyss. The abyss in which, due to economic decline or political uncertainty, it is impossible to assume this position.

**Keywords** **:** glass ceilin ; glass cliff ; mother's ceiling ; positions of responsibility; hidden discrimination; Exclusion

**مقدمة**

انضمت المملكة المغربية إلى اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة بتاريخ 21 يونيو 1993 (الجريدة الرسمية عدد 4866، 2001)، كما اعتمد المغرب البروتوكول الاختياري الملحق بهذه الاتفاقية بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في الدورة الرابعة والخمسين بتاريخ 9 أكتوبر 1999 (القانون 125.12، 2015) . ورغم هذه الجهود المبذولة للحد من جميع أشكال التمييز ضد المرأة، لا تزال هناك بعض الأشكال من التمييز الخفية التي لا تظهر للعيان، أشكال يمكن أن توصف بالتمييز المعنوي تضع المرأة في موقف الطرف الضعيف غير القادر على التدبير والتسيير عند مقارنتها بالرجل. وهنا نقصد بالضبط مدى قدرة النساء على تولي مناصب القيادة والمسؤولية أمام مختلف الحواجز وأشكال التمييز الخفية المحبوكة ضدها، وما يميز هذا التمييز أنه خفي؛ فلا القانون يكرسه ولا المجتمع يفرضه، بل هو واقع تعيشه المرأة لحظة توليها أو رغبتها في تولي منصب من مناصب المسؤولية.

ولتوضيح هذه الحواجز الخفية؛ برزت نظريتان: تدعى الأولى نظرية السقف الزجاجي (plafond de verre)، ظهرت لأول مرة في بداية السبعينيات عند علماء الاجتماع المهتمين بحقوق المرأة. وقد عادت هذه النظرية للنقاش حينما وظفت زعيمة الحزب الديمقراطي الأمريكي "هيلاري كلينتون" المرشحة لانتخابات الرئاسة الأمريكية لسنة 2016، تعبير "السقف الزجاجي" في آخر خطاب لها في حملتها الانتخابية، بعد خسارتها أمام منافسها " دونالد ترامب" زعيم حزب الجمهوريين. وتردف في خطابها قائلة:" إلى كل النساء، خصوصا الشابات منكم، اللواتي آمن بحملتي الرئاسية، ووضعن تقتهم في، اعلمن ما يلي: أنا فخورة بتمثيلكن أكثر من أي شيء آخر. أعرف أننا لم نتمكن بعد من كسر ذلك السقف الزجاجي، ولكن سيأتي يوم ما ويكسره أحد منا، وأتمنى أن يكون في أقرب وقت ممكن " (Schmitt, 2016).

وعليه "فالسقف الزجاجي" شكل من أشكال التمييز يفيد وجود سقف وهمي يحول دون تقلد النساء لمناصب المسؤولية العليا أثناء مسيرتهن المهنية، بل ويحد من تطورهن مقارنة مع الرجال. وبصرف النظر ما إذا كانت خسارة "هيلاري كلينتون" للانتخابات الرئاسية تعود إلى التمثل المسبق لدى عامة الناخبين حول قدرة المرأة في تقلد المناصب المذكورة، إلا أن هذه النظرية تستحق النقاش والتحليل على ضوء التحولات التي شهدتها المجتمعات في السنوات الأخيرة، خصوصا إذا استحضرنا معاناة النساء من هذا الإقصاء والتهميش في الدول الغربية التي تدعي حماية حقوق النساء، فما بالك النساء في دول العالم الثالث.

وحرصا على تحليل حقيقة تصور وتوجه هذه النظرية حول الصعوبات التي تعتري المرأة في مسارها الوظيفي والمهني، وما يترتب عنه بحسب هذه النظرية من إقصاء مسبق للمرأة في الولوج إلى مناصب المسؤولية بمختلف مراتبها، وما يعني ذلك من تكريس للامساواة بين النساء والرجال بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدول لتقليص الفوارق بين الجنسين، فضلا عن المبادرات التي تهدف إلى تكريس التمييز الإيجابي لفائدة النساء في بعض المجالات بغية الرقي والرفع من مكانتها.

وللتأكد فعليا من آثار هذه النظرية، يلزمنا دراسة إحصائيات ولوج النساء -على الأقل- إلى مناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية، بالنظر لتوفر الإحصائيات الرسمية لتوزيع تمثيلية النساء في تولي المناصب العليا، كما يوضح تقرير الموارد البشرية المرفق بقانون المالية لسنة 2024 في الجدول التالي (وزارة الاقتصاد والمالية، 2023):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **أعداد النساء المعينات** | | | **إجمالي التعيينات منذ 2012** | | | **النسبة المئوية للنساء المعينات في المناصب العليا منذ سنة 2012** | | |
| **المناصب العليا** | **2022** | | **النصف الأول 2023** | **الاناث** | **الذكور** | **المجموع** | **المنصب** | **مجموع التعيينات** | **مجموع التعيينات النسوية** |
| **مدير أو ما يماثله** | | 18 | 8 | 169 | 988 | 1167 | 14.5% | 10.6% | 81.3% |
| **مفتش عام** | | 0 | 2 | 7 | 49 | 56 | 12.5% | 0.4% | 3.4% |
| **رئيس جامعة** | | 0 | 0 | 2 | 29 | 31 | 6.5% | 0.1% | 1% |
| **عميد كلية** | | 2 | 2 | 9 | 165 | 174 | 5.2% | 0.6% | 4.3% |
| **كاتب عام** | | 1 | 2 | 10 | 55 | 65 | 15.4% | 0.6% | 4.8% |
| **المناصب النظامية** | | 0 | 0 | 11 | 84 | 95 | 11.6% | 0.7% | 5.3% |
| **المجموع** | | 21 | 14 | 208 | 1380 | 1588 | 13.1% | 13.1% | 100% |

ويتبين من خلال هذا الجدول ما يلي:

* يلاحظ مبدئيا أن نسبة النساء في تولي مناصب المسؤولية وإن كانت لا تتجاوز 14 منصبا في النصف الأول من سنة 2023، فهي تبقى نسبة مهمة بالنظر لأهمية منصب المسؤولية الذي هو منصب سلطة القرار، وبالتالي فالولوج إلى المنصب في حد ذاته يبقى إنجازا أكثر منه من نسبة الولوج إليه.
* يتبين ثانيا من الجدول أعلاه، أن القانون وهنا نقصد مقتضيات القانون 02. 12 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا (القانون التنظيمي رقم 12-02، 2012) لا يحول دون ولوج النساء إلى تلك المناصب، بل يسعى المشرع من خلال إقراره إلى تكريس المساواة والكفاءة في ولوج هذه المناصب بغض النظر عن مقاربة النوع، ما يعني أن الفضل في ولوج النساء إلى المناصب المذكورة، يعود أساسا إلى قدراتهن وكفاءتهن العلمية والمهنية.
* في المقابل وعند تحليل هذه الإحصائيات، نعتقد في نظرنا -للوهلة الأولى- أن أسباب انتشار نظرية "السقف الزجاجي" في قطاع الوظيفة العمومية غير موجودة مطلقا، وبأن المرأة تتمتع بنفس الحقوق في الولوج لمناصب المسؤولية في الوظيفة العمومية. غير أن الحقيقة ليست كذلك، فالتقرير المذكور اقتصر على تحديد صفة المنصب دون بيان القطاع الذي ينتمي إليه، فمثلا بلغ مجموع النساء اللائي وقع تعيينهن في منصب "المفتش العام" منذ سنة 2012 إلى حدود سنة 2023 امرأتين (2) فقط من أصل 56 منصب مفتش عام (مجلس الحكومة، 2021). وفي غياب إحصائيات دقيقة فإن التقرير لم يوضح القطاعين الحكوميين اللذين وقع التعيين فيهما. فضلا على أن النسبة المذكورة تبقى جد ضعيفة ولا تبلغ المأمول.
* أخيرا، يبين الجدول أن بعض المناصب تغيب فيها تمثيلية النساء كما هو الشأن بالنسبة لمنصب رئيس الجامعة وكذا المناصب النظامية، وهذا يعني بحسب رواد النظرية السالفة الذكر، إقصاء وإبعاد المرأة من تولي المناصب المذكورة لكونها امرأة لا غير. إلا أن ما لم يتضمنه التقرير، والذي لم يتضمنه التقرير هو بعض المناصب ذات الخصوصية السياسية، فلم يتم مثلا انتخاب أمينة عامة لإحدى النقابات في المغرب، ولا وقع تعيين رئيسة لمجلس النواب أو مجلس المستشارين، وهي تبدو مناصب سياسية تترجم الرضا الجماعي للمنتخبين.

على ضوء ما سبق، ومن خلال النسبة الضعيفة المسجلة في ولوج النساء إلى مناصب المسؤولية أثناء مسارهن الوظيفي، وبين الإقصاء التام في وجههن لهذه المناصب تارة أخرى، تثار مسألة الحدود الوهمية أو الجدران الزجاجية التي تسمح قانونا بترشح النساء لهذه المناصب، ولكن فعليا لا يلجن إليها بفعل جنسهن وهو ما يطلق عليه بنظرية "السقف الزجاجي". لذلك سنحاول في هذه الدراسة الوقوف بالتحليل والدراسة على مضمون وتطبيقات هذه النظرية والتحولات التي لحقتها.

أما النظرية الثانية فتدعى "الجرف الزجاجي" أو "الهاوية الزجاجية" وهي استعارة يقصد منها أن المرأة قد تكون في وضعية شبيهة وأقرب منها للوقوع في الهاوية عند توليها لمنصب من مناصب المسؤولية، بفعل أسباب لا دخل لإرادتها فيها، وهي الوضعية التي تجعلها أقرب منها لضحية التمييز الممارس عليها، ولتوضيح هذه النظرية أكثر يمكن القول إن المرأة التي يتم اختيارها لتولى قيادة مؤسسة أو شركة، لا يتم بناء على كفاءتها أو قدرتها العلمية وتجربتها الوظيفية بل من أجل الإيقاع بها، فاختيارها يتم دوما عند حدوث أزمة أو حين تكون فرص فشلها في قيادة المؤسسة أكثر، ليتم بعد ذلك رسم صورة نمطية عن فشلها وعن محدوديتها، والأمثلة كثيرة في مجالات السياسة والاقتصاد وغيرها. لذلك سنحاول الوقوف بالتحليل عند هذه الأشكال الخفية من التمييز الممارس ضد النساء في تولي مناصب القرار أو المسؤولية، من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية التي تكرس بشكل مستمر التمييز ضد النساء. وعليه سنحاول التأكد من مدى إمكانية تفسير ذلك بالعودة إلى نظريات النوع الاجتماعي بغية الوقوف على مكامن القصور والخلل، حتى يمكن لنا اقتراح تصورات وحلول لهذه الظاهرة الاجتماعية.

**أولا: تطبيقات نظرية "السقف الزجاجي"**

**ثانيا: تطبيقات نظرية "الهاوية الزجاجية"**

**أولا: تطبيقات نظرية "العقبة الزجاجية" بالمغرب**

تعود نظرية "السقف الزجاجي" إلى بداية السبعينيات كما أشرنا إلى ذلك في المقدمة، غير أن أولى معالم بروزها تعود إلى مقال مشهور للباحثين الاجتماعيين "كارول " (Carol Hymowitz) و"تيموتي" (Timothy D) في مقال مشهور نشر سنة 1986 على جريدة التايمز (Times) الأمريكية تحت عنوان: "السقف الزجاجي: لماذا لا تقدر النساء على كسر الحدود الوهمية التي تحول دون ولوجهن للمناصب العليا؟" (Schellhardt, 1986).

كما تم توظيف نفس التعبير سنتين من قبل في كتاب "تقرير حول عمل النساء: قصة نجاح في الأعمال في سنة 1980" لمؤلفه الأمريكي "كاي بريان" (Gay, 1984). غير أن الملامح الأولى لهذه النظرية ظهرت قبل ذلك بسنين، وبالضبط مع بداية السبعينيات في مختبر أبحاث علماء الاجتماع الأمريكيين في أوج الحركة الحقوقية للدفاع عن حقوق النساء.

وقبل ذلك بسنوات، سبق للمخرجة السينمائية "إليا كازان" (Elia Kazan) في إخراج فيلم بعنوان "الجدار الوهمي" سنة 1947 (Kazan، 1948)، وتحكي فيه عن "العراقيل الخبيثة" (Les obstacles insidieux) التي تواجه أحد الأشخاص والذي تقمص دور شاب أمريكي يهودي، من قبل شركة خاصة تعادي السامية. وتناقش المخرجة في هذا الفيلم الذي لم يتطرق إلى "نظرية السقف الزجاجي" كمفهوم ينتمي لحقل النوع الاجتماعي، وإنما كنظرية تحيل ضمنيا إلى التمييز الخفي وهو إقصاء غير مباشر بل ووهمي، وهنا تكمن خطورته لأنه يصعب إثباته لغياب عناصر وأدلة مباشرة، ولذلك يطلق عليه عراقيل خفية أو وهمية أو زجاجية، أي أنها تفتح لك جميع الحقوق كباقي الفئات، ولكن تبقى حقوقا وهمية لأنها في الحقيقة تبقى هذه الحقوق عراقيل وحدود تمييزية الهدف منها التمييز والاقصاء لأسباب خفية كلون البشرة، أو العرق أو اللغة أو الجنس.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن ظاهرة السقف الزجاجي هي نتاج وضعيات خاصة ببكل فرد على حدة في مواجهة الواقع، فمن الصعب في بعض الأحيان ألا تكون المرأة قادرة على تولي منصب المسؤولية في زمن معين من حياتها، دون أن يعود السبب في ذلك لعوامل أو تصورات ذكورية من شأنها أن تكرس التمييز أو الإقصاء، خاصة إذا استحضرنا أن عامل الأمومة وصعوبة تحقيق توازن بين المستقبل المهني والحياة الأسرية أمر يصعب الجمع بينهما، كسبب رئيسي يحد من طموح المرأة كما وصفت ذلك "مارلين شيابا" (Marlène Schiappa) في كتابها "السقف الأمومي" (plafond de mère) للتعبير عن الأمومة كسبب رئيسي يحد من آفاق المرأة المهنية وتولي مناصب المسؤولية (Bruguière, 2015).

إلا أن عامل الأمومة كما توضح "مارلين شيابا" ليس بذلك الحاجز النفسي الذي من شأنه أن يحد بشكل مطلق من آفاق المرأة ومستقبلها المهني. ذلك أن التدبير التوقعي والحديث للموارد البشرية في مختلف القطاعات الحكومية  
 -وسنكتفي هنا بالوظيفة العمومية بالمغرب- يتجاوز النظرة الأمومية الضيقة للموظفة، بل ويحاول تطوير تدابير من شأنها تعزيز مكانة المرأة، خصوصا الأم، في حياتها المهنية وتحقيق توازن بين مسؤولياتها الأسرية والمهنية في آن واحد، من خلال إنشاء دور للحضانة في مقرات القطاعات الحكومية، ومنح الأم رخصة ولادة مدتها 14 أسبوعا ورخصة للرضاعة تحدد نصف ساعة واحدة في اليوم لمدة ثمانية عشر شهرا ابتداء من تاريخ استنفاد رخصة الولادة (منشور رئيس الحكومة عدد 01، حول رخصة الرضاعة، 2018). وعلاوة على ذلك، أصدر المشرع المغربي القانون رقم 30.22 بتغيير وتتميم النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، بموجبه يستفيد الموظف الرجل الذي ولد له طفل من رخصة عن الأبوة مدتها خمسة عشر يوما متصلة، وذلك ابتداء من تاريخ ولادة الطفل (الجريدة الرسمية عدد 7122، 2022).

وبناء على ذلك يبدو أن هذه التدابير تروم أساسا إدماج الموظفة الأم في الحياة المهنية والوظيفية بالشكل الذي من شأنه أن يسهل طموحها الوظيفي في تولي مختلف المسؤوليات الإدارية، بل وفي تحسين ظروف العمل الاجتماعية والنفسية للمرأة الأم بغض النظر عن التحديات التي قد تواجهها. ومع ذلك تبقى مسألة الأمومة مسألة شخصية بامتياز بغض النظر عن التدابير والمجهودات المتخذة لتحسين ظروف العمل، فكم من امرأة تخلت عن طموح الترقي المهني لحساب تربية أطفالها وأسرتها كما تحكي الباحثة "مارلين شيابا"، لذلك في اعتقادي لا يمكن لهذه التدابير الجزئية أن تغير من الوضعية النفسية للمرأة في تولي مناصب المسؤولية وفي رقيها المهني، كما لا تعدو الأمومة كذلك مانعا أو حاجزا في ولوج تلك المناصب لمجرد أن المرأة الأم لها أسرة، بل المسألة أعقد وأصعب مما سبق وتتجاوز ما هو نفسي وما هو مرتبط بالظروف المهنية. سنتطرق في هذا الصدد لمثالين يوضحان أن إقصاء المرأة يتجاوز طموحها الشخصي والنفسي إلى عوامل وتصورات مجتمعية أكثر:

**أ**. **معركة المرأة في الولوج لمهنة العدول**

انخرط المغرب في إصلاحات جدرية همت بالأساس تعديل المقتضيات التشريعية التي قد تحد من ولوج المرأة للعمل بسبب النوع، كما هو الشأن بالنسبة لولوج النساء لمهنة العدول (المتيوي، 2023) التي كانت حكرا على الرجال لسنين عديدة، على الرغم من ممارستهن لمهنة القضاء بحيث بلغن منصب رئيسة محكمة، كما أنهن يمارسن مهنة التوثيق منذ سنوات. وحتى في الحقل الديني فإنهن أصبحن يشكلن جزءا لا يتجزأ من منظومة المجالس العلمية ويشتغلن كواعظات ومرشدات في المساجد، ناهيك عن الكفاءة والمهنية التي أظهرنها في ممارستهن لمختلف المهن في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية ببلادنا.

ولتوضيح ذلك، لم يكن القانون رقم 16.03 المتعلق بخطة العدالة يمنع المرأة من الترشيح لمباراة العدول (عبد الرحيم العسري، 2017)، إذ كان المشرع يكتفي بشرط أن يكون المترشح مسلما مغربيا مع مراعاة قيود الأهلية المشار إليها في قانون الجنسية المغربية، من دون ذكر اشتراط الذكورة (الجريدة الرسمية رقم 5400، 2006). لذلك يبدو أن إقصاء المرأة يرتبط أساسا بأزمة فقه غير متجدد، فالفقهاء التقليديون لا يجيزون أصلا للمرأة أن تكون شاهدة على الزواج حتى ولو كانت ألف امرأة، لأن ما يعتريها من نقص في نظرهم، لا يسمح لها بتقديم شهادتها في مواضيع كبيرة كالزواج والطلاق. وأمام هذا الخلاف أصدر المجلس العلمي الأعلى رأيا في الموضوع دعا فيه إلى جواز ممارسة المرأة لمهنة "عدل"، بناء على الأحكام الشرعية المتعلقة بالشهادة وأنواعها، والثوابت الدينية للمغرب، وفي مقدمتها قواعد المذهب المالكي، واعتبارا لما وصلت إليه المرأة المغربية من تكوين وتثقيف علمي رفيع، وما أبانت عنه من أهلية وكفاءة واقتدار في توليها لمختلف المناصب السامية.

وقد تأتى فتح خطة العدالة أو "العدول" أمام المرأة بناء على قرار ملكي وضع حدا لحالة الاستثناء الذي كان القطاع يمثلها داخل منظومة العدل، وترجم بحق مقتضيات الفصل 19 من دستور 2011 الذي أقر المناصفة والمساواة بين الجنسين على كافة الأصعدة والمجالات.

1. **معركة عضوية مجلس هيئة المحامين لدى محاكم الاستئناف بأكادير وكلميم والعيون نموذجا**

شهدت محكمة الاستئناف لأكادير نقاشا قانونيا استأثر بالرأي العام الحقوقي يتعلق بتعديل المادة 106 من القانون الداخلي لهيئة المحامين لدى محاكم الاستئناف بأكادير وكلميم والعيون (القانون الداخلي لهيئة المحامين بأكادير )، وتحمل هذه المادة عنوان "مقاربة النوع" وتتعلق بالتمييز الإيجابي لتمثيلية النساء المحاميات في عضوية مجلس هيئة المحامين المذكورة، حيث تنص الفقرة الخامسة من المادة 106 منه على ما يلي:" يجب أن يكون الثلث على الأقل وبإفراط من المصوت عليهم في كل ورقة تصويت من المحاميات المترشحات ما لم يقل عدد المصوت عليهم عن ثلاثة". وتضيف المادة 108 من نفس القانون الداخلي ما يلي: " تعتبر باطلة كل ورقة تصويت جاءت مخالفة لمقتضيات المادة 106". ويلاحظ من خلال التعديلات أعلاه أن واضع هذه الصيغة يروم الدفاع عن تولي المحاميات لعضوية مجلس الهيئة، من خلال إدراج ثلث المحاميات المترشحات في كل ورقة تصويت ضمن المصوت عليهم، أي أن المحامي الناخب ملزم بالتصويت على الأقل على محامية مترشحة للانتخابات المهنية، ومن تم ضمان فوزهن بمقاعد في عضوية المجلس بحسب العدد المصوت عليهن، فمثلا إذا كانت ورقة التصويت تتضمن ثلاثة مترشحين فيتعين أن تكون ضمنهم محامية على الأٌقل.

وفي حقيقة الأمر، تعد هذه العملية الانتخابية المهنية الخاصة بانتخابات هيئة المحامين لدى محاكم الاستئناف بأكادير وكلميم والعيون، تجربة فريدة تحمل في طياتها حمولة حقوقية تؤمن بقدرة المرأة في تولي مناصب القرار والتمثيلية، ولا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نثمن مجهودات النقيب الذي تبنى هذا الطرح أو التوجه، والذي أصدر دورية في الموضوع (دورية عدد 05/2023، 2023) يذكر فيها المحاميات والمحامين خصوصا، بانتخاب المحامين يوم 11 يوليوز 1966 السيدة "مجدولين لوكاس" كأول نقيبة في تاريخ الهيئة، متمنيا السير على نفس المنوال وإعطاء المرأة المحامية المكانة التي تستحقها في عضوية المجلس، لاسيما إذا استحضرنا المجهودات التشريعية والحقوقية التي قطعها المغرب في النهوض بحقوق النساء ولاسيما المادة 19 من دستور 2011.

في المقابل، لم تر المادة 106 ولا المادة 108 من القانون الداخلي النور بعدما وقع الطعن فيهما أمام غرفة المشورة بمحكمة الاستئناف الإدارية بأكادير، والتي قضت ببطلانهما كما جاء في تعليل المحكمة: "وحيث إن مبدأ المناصفة بين الرجال والنساء الذي تسعى الدولة إلى تحقيقه طبقا للفقرة الثانية من الفصل 19 من الدستور إذا كان يقتضي اتخاذ تدابير تحفيزية خاصة من شأنها تيسير الولوج الفعلي للنساء إلى مناصب المسؤولية داخل هياكل المنظمات والجمعيات ذات الشأن المهني، فإن ذلك يجب أن يتم من خلال مقتضيات لا يترتب عنها الإخلال بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة المنصوص عليه في الفقرة الأولى من نفس الفصل، وبمبدأ حظر ومكافحة كل أشكال التمييز بسبب الجنس المقرر في تصدير الدستور ، وتأسيسا على ذلك، ولما كانت البين من وثائق الملف أن الصيغة المعتمدة من طرف مجلس هيئة المحامين بمناسبة تعديل المادتين 106 و 108 من النظام الداخلي بتاريخ 2022/09/01 للسعي إلى بلوغ هدف المناصفة بين الرجال والنساء في الولوج إلى عضوية مجلس هيئة المحامين لدى محاكم الاستئناف بأكادير و كلميم و العيون ، تقوم على التخصيص المسبق لعدد من الأعضاء لفائدة النساء المحاميات في ثلث أعضاء المجلس على الأقل و بإفراط ، كما رتب جزاء البطلان على كل تصويت مخالف لما تم التنصيص عليه في تعديل المادة 106، و هو ما ليس من صلاحياته، لم تتقيد بأحكام الفصل 19 من الدستور تقيدا كاملا مما يجعله تعديلا غير مطابق للدستور، و لما كان المقرر قانونا أن القانون الأدنى يجب أن ينسجم والقانون الأعلى درجة منه، و كانت التعديلات المشار إليها أعلاه موضوع الطعن تناولها قانون داخلي لهيئة المحامين و هو في مرتبة أدنى من أحكام الدستور وبشكل مخالف له ، فإن ذلك وبالنتيجة يجعلها باطلة" (قرار غرفة المشورة رقم 475 ، 2023).

في المقابل، وللحد من أشكال التمييز ضد المرأة في تولي المناصب التمثيلية، لم يتوان المشرع المغربي عن تعزيز حضور المرأة في المناصب السياسية المنتخبة، وذلك من خلال تكريس التمييز الإيجابي في القوانين الانتخابية بهدف تشجيع النساء على ولوج هذه المناصب بمختلف مستوياتها، سواء على مستوى مجلس النواب، أو حتى على مستوى مجالس الجماعات الترابية. حيث جاء في المادة 132 من القانون 57.11:" يقدم، وفق شروط وكيفيات تحدد بنص تنظيمي، دعم يخصص لتقوية قدرات النساء التمثيلية بمناسبة الانتخابات العامة لمجالس الجماعات الترابية والانتخابات العامة التشريعية وانتخابات أعضاء الغرف المهنية يطلق عليه اسم صندوق" الدعم لتشجيع تمثيلية النساء" (القانون رقم 57.11، 2011). فلولا هذا التدخل التشريعي ما كان بإمكان المرأة ضمان تمثيليتها في المجال السياسي.

**ثانيا: نظرية "الجرف الزجاجي" أو "الهاوية الزجاجية"**

نتيجة للانتقادات التي طالت "نظرية السقف الزجاجي" ظهرت للنقاش نظرية بديلة يطلق عليها "الجرف الزجاجي" والتي تعود إلى كل من الأستاذين "ميشيل ريان" (Michelle Ryan) و"ألكسندر هاسلام" (Alexander Haslam). وتم تسمية هذه النظرية على هذا النحو لأن المرأة المعنية بها تكون في وضع مجازي على "جرف زجاجي"، وهذا يعني أنها في وضع غير مستقر ومن المرجح أن تسقط أو تفشل أكثر من نظرائها الذكور. وقد لوحظت هذه الظاهرة في مختلف المجالات القيادية، بما في ذلك السياسة والأوساط الأكاديمية، وغالبا ما تفشل النساء في تدبير المنصب المسند إليها، ليس لعدم قدرتهن على ذلك، ولكن لأن اللحظة التي تولت فيها زمام الأمور غير مناسبة، إذ يتم اختيار لحظات وقوع أزمة عند الفاعل الاجتماعي ليتم الاستعانة بالنساء لمواجهة تلك الأزمة وليس لتدبير ورسم خطط التدبير العقلاني، لذلك تكون في وضع خير أقرب منه إلى الهاوية والسقوط والفشل، لهذا يطلق على هذه الوضعية "بالهاوية الزجاجية".

وقد انكبت الباحثة السويسرية "كلارا كوليخ" في دراسة هذه الظاهرة (KULICH, 2021)، حيث أظهرت نتائج دراستها أن نسبة تولي الرجال لمناصب المسؤولية تفوق نسبة النساء من حيث المبدأ، وفي الحالة التي يتولى فيها النساء تلك المناصب فإن انتقاءهن لشغل تلك المناصب يعود أساسا لاحتمال فشلهن بنسبة كبيرة مستقبلا في تولي منصب المسؤولية بالنظر لطبيعة المسؤولية التي ينفر منها الرجال. وبتعبير آخر، فالنساء اللواتي يتمكن من تحقيق طموحهن المهني ما هو في الحقيقة إلا تنازل إرادي من الرجال لتولي المنصب المذكور بفعل صعوبته، ومن تم السماح للمرأة لمواجهة كل الصعوبات التي قد تعصف بمستقبلها في المنصب في أي لحظة. فعلى سبيل المثال، الكل يتذكر كيف واجهت "تيريزا ماي" (ورئيسة وزراء المملكة المتحدة حتى 24 يونيو 2019، وزعيمة حزب المحافظين منذ 13 يوليو 2016 خلفاً لديفيد كاميرون حتى تاريخ 23 يوليو 2019) أزمة خروج بريطانيا من عضوية الاتحاد الأوروبي (Brexit). وكذلك التجربة المريرة في التسيير التي عاشتها كل "فاليري بيكريس" (سياسية فرنسية شغلت وزارتي المالية 2007–2011 والتعليم العالي والأبحاث والابتكار 2011–2012).

وتعود الملامح الأولى لهذه النظرية إلى بداية سنة 2005 حينما تم نشر مقال في جريدة "التايمز" (Times) حول المقاولات البريطانية المائة المدرجة في بورصة لندن، وتظهر نتائج هذه الشركات في البورصة أن المقاولات التي تكون على رأسها امرأة تكون أقل نجاعة من تلك التي يرأسها رجل. وهي وضعية غير سليمة من الناحية المنطقية كما يؤكد ذلك الأستاذ "ميشيل ريان" (Michelle Ryan) الذي أجرى دراسة أخرى على نفس المعطيات وتبين له خلاف ما سبق. أما بالنسبة للأستاذ "ألكسندر هاسلام" (Alexander Haslam)، فيوضح بأن وضعيات الأزمات هي التي تكون دافعا لتولي المرأة لمنصب المسؤولية وتعيينها على رأس المقاولات وليس العكس، بأن يتم اقتراحهن لتولي تلك المناصب في تلك اللحظات. وانطلاقا من هذه الدراسة نشأ فهوم "الهاوية الزجاجية" ويطلق عليه باللغة الفرنسية (la falaise de verre) للإحالة على نظرية "السقف الزجاجي" التي ظهرت في بداية السبعينيات.

وقد حاول البعض التحقق من نتائج هذه نظرية بإسقاطها على مختلف الوضعيات المهنية سواء تعلق الأمر بالمقاولات الكبرى أو الصغيرة، وحتى في مجالات الرياضة والسياسة، والتعليم والاقتصاد وغيرها (Potente، 2021). وفي نفس الاتجاه ترى الأستاذة "ميشيل ريان" (Michelle Ryan) أن هذه النظرية ما هي إلا امتداد لشكل آخر من الإقصاء والتمييز الممارس ضد المرأة، حيث تتولى النساء مناصب في غاية الخطورة، تهدد مستقبلهن المهني وتكرس فكرة نمطية مفادها أن النساء غير قادرات على تولي زمام الأمور، أي أن انتقاء واختيار النساء لتولي مناصب القرار في عز الأزمات مرده أساسا تحميلهن مسؤولية أي فشل محتمل مستقبلا، ومن تم محاسبتهن على تجربتهن في التسيير كمحاولة للالتفاف على عوامل الإقصاء والتمييز.

في المقابل، يرى البعض الآخر أن انتقاء واختيار النساء لتولي مناصب المسؤولية يعود أساسا إلى اختلاف ما يميزهن عن صفات المدبر النمطي، وهو ما ظهر جليا من خلال الدراسات والأبحاث المنجزة منذ بداية سنة 2005، ففي إحدى المقالات المنشورة سنة 2021 لأستاذة علم النفس الاجتماعي "كلارا كوليخ" (Clara Kulich) بجامعة "جنيف"  
 (Mathilde , 2018)، والتي انكبت عن البحث في أسباب ظهور نظرية "الهاوية الزجاجية"، وتحاول هذه الدراسة التجريبية دراسة العوامل النمطية اللصيقة بالمرأة كجنس وكيف تؤثر بشكل مباشر في اختيار المرأة القائد أو المدبرة في لحظة الأزمة:" نتساءل ما إذا كانت نظرية "السقف الزجاجي" هي بمثابة امتياز أو اعتراف بقابلية المرأة بشكل نمطي في تسيير وتدبير المنصب، أم هو إقصاء وتمييز واضح لإبراز فشل المرأة وعدم قدرتها على الإمساك بزمام الأمور؟ وللتأكد من هذه الفرضية تم تقديم مجموعة من المترشحين والمترشحات لمجموعة من اللجان والتي تبين لها أن جميع المترشحين يتميزون بـ: الحس الجماعي، حسن الاستماع، التفاعل (صفات تميز النساء أكثر) حس المسؤولية، الثقة بالنفس، اتخاذ القرار، الإرادة (صفات تميز الرجال أكثر من النساء).

كما خلصت الدراسة إلى أنه في حالة اندلاع أزمة ذات طبيعة علائقية داخل مقاولة ما، فإن الأشخاص يتفاعلون بكل أريحية مع المدبرين الذين تتوفر فيهم ملكة الحس الجماعي، وإذا ما كانت الأزمة ذات طابع مالي فالتفاعل يتحقق مع المدبرين الذين يحسنون سلطة اتخاذ القرار. ومع ذلك، أظهرت الدراسة التي أنجزتها الأستاذة "كلارا كوليخ"   
بأن المترشحات والمترشحين المتوفرين على الخصائص التي تميز النساء في التدبير هم الأكثر قبولا لتولي المناصب من غيرهم في سياق الأزمات المالية دون باقي الأزمات.

وتضيف الأستاذة "كلارا كوليخ" أن انتقاء النساء لتولي مناصب القرار في بعض الأحيان، يعود أساسا لكونهن مختلفات عما هو منتظر من أو مأمول من قبل المدبر في المقاولة. فمثلا حينما تواجه المقاولة أزمة ما ويتم تعويض المدبر الرجل بمدبر امرأة، من شأنه أن يخلق تغييرا رمزيا في صورة المقاولة. وما يعزز هذا الطرح من الناحية الإحصائية أن نسبة النساء في ولوج المناصب العليا أقل من الرجال، وهو ما يجعلهن يغتنمن الفرص التي تقترح عليهن أيا كانت التحديات والصعوبات التي تحتوي عليها، أي أن تلك المناصب التي يتفاداها الرجال تكون النساء مرغمات على مجاراة حس المغامرة بما تحملهن مخاطر على مستقبلهن المهني.

1. **في مجال السياسة**

تشكل السياسة المجال الخصب الذي يمكن من خلاله اكتشاف نظرية الهاوية الزجاجية بشكل واضح. فمثلا تم تعيين "تيريزا ماي" كوزيرة أولى للحكومة البريطانية في ظل أزمة "البريكست". ولم تتمكن خلالها من التوصل إلى اتفاق بين دولتها ودول الاتحاد الأوروبي لتدبير خروج بريطانيا بشكل سلس، وعلى إثر ذلك قدمت استقالتها في سنة 2019 بعد ثلاث سنوات من تعيينها.

وفي فرنسا، نجد أن مشاركة النساء باستمرار في الاستحقاقات الانتخابية يصعب ضمان الفوز بها، فمثلا في صيف 2021 ترشحت نجاة بلقاسم وزيرة التعليم الفرنسية السابقة في عهد "فرنسوا أولاند" (François Hollande)، للانتخابات عن جهة "أوفرن- رون- آلب" (Auvergne-Rhône-Alpes)، دخلت في منافسة جديدة مع المترشح "لورون واكيي" (Laurent Wauquiez) وزير التعاليم العالي الأسبق في سنة 2011 ورئيس نفس الجهة. وقد تمكن هذا الأخير من الفوز بولاية ثانية على التوالي بالنظر للحظوظ الوافرة لديه، ما أعطى انطباعا بعدم قدرة نجاة بلقاسم على الفوز في الانتخابات رغم التزكية التي حصلت عليها من باقي الأحزاب.

أما في المغرب، فقد جرى يوم 11 فبراير 2024 تعيين فاطمة الزهراء المنصوري كمنسقة للقيادة الجماعية للأمانة العامة لحزب الأصالة والمعاصرة، وذلك في إطار فعاليات المؤتمر الخامس للحزب (وكالة المغرب العربي للأنباء، 2024). وقد شهد هذا الحزب أزمات حادة خلال الأمانة السابقة في العديد من القضايا التي استأثرت بالرأي العام. ويبقى السؤال الرئيسي الذي ستجيب عنه الأيام هو هل ستكون المنسقة الجديدة للحزب قادرة على الأخذ بزمام الأمور، وتدبير المرحلة الجديدة للحزب بكل نجاح.

1. **في مجال التسيير العمومي**

يمكن تعريف "الهاوية الزجاجية" على أنه امتياز للمرأة لتولي منصب من مناصب المسؤولية في ظل أزمة حتى يتم إضعافها وتشويه صورتها في عدم قدرتها على تولي زمام الأمور. فهذه النظرية من حيث الواقع تثير للوهلة الأولى انتباه المرأة لتولي منصب مهم قد يضعها في مركز القرار في أعلى المستويات، غير أن الحقيقة عكس ذلك، إذ أن ذلك المنصب ما هو إلا فخ، لأن نجاحها في تسيير ذلك المنصب فيه احتمال كبير للفشل لأسباب عديدة خارج إرادتها، قد تكون أسبابا اقتصادية أو اجتماعية معقدة، وبالتالي فالهاوية الزجاجية شكل من أشكال التمييز ضد المرأة، إلا أنه تمييز خفي غير ظاهر من شأنه أن يضع المرأة في موقف محفوف بالمخاطر كما لو كانت المؤسسة العمومية أو الإدارة تعيش أزمة حادة تكون معه فرص الفشل حد مرتفعة.

ومن الأمثلة في المغرب، نجد إعفاء المديرة العامة لشركة "التنمية المحلية بيس سيتي"، بعد حوالي سنتين من إشرافها على هذا المشروع، جراء فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة، والهادفة إلى استقطاب أكبر عدد من الركاب وتغطية مصاريف الشركة، فضلا عن مضاعفة الاستثمار من أجل الزيادة في عدد الأسطول من 10 حافلات إلى 30 حافلة كما هو مسطر في برنامج الشركة. فبالنظر للأهداف المسطرة في هذا المشروع يبدو أن تحقيقها ليس بالأمر الهين، لاسيما أنها تجربة فريدة في مراكش لم يسبق تدبيرها من قبل، ما يجعل هاجس المخاطرة واردا بامتياز في هذا المنصب، وهو وضع شبيه بالمدبر الذي يوجد على حافة الهاوية أو السقوط في أي لحظة، نظرا لجسامة المنصب ولكونها أول تجربة.

**خاتمة**

يبدو أن التهميش والإقصاء واللامساواة كلها أشكال تمييزية تعاني منها المرأة وتحد من قدراتها في الرقي بذاتيتها وطموحاتها الشخصية والمهنية، إلا أن الملاحظ أن هذه الأشكال التمييزية ظاهرة ويمكن للمشرع سن قواعد قانونية تحد منها في مختلف المجالات ذات الصلة بالموضوع، لكن الصعوبة تزداد حينما يتعلق الأمر بأشكال تمييزية خفية (غير ظاهرة) ولا يمكن إثباتها، رغم أنها تحد من حقوق المرأة، ونخص بالذكر هنا نوعين: أولا نجد العوائق الوهمية التي تحد من طموح المرأة في تولي مناصب المسؤولية كما تظهر ذلك نظرية "السقف الزجاجي"، ثم حواجز وهمية من شأنها الزج بالمرأة في الهاوية عند توليها لمنصب المسؤولية، والتي ناقشناها في نظرية "الهاوية الزجاجية" كاستعارة تفيد الموقف المحفوف بالمخاطر الذي تواجهه المرأة حينما يتم انتقاؤها واختيارها عنوة من أجل تدبير أزمة، يعرف الجميع أن نسبة فشلها تفوق بكثير نسبة نجاحها في تدبير الأزمة.

وفي حقيقة الأمر نعتقد أن أشكال التمييز الخفية هذه ورغم صعوبة إثباتها، لا يمكن وضع حد لها بتدخل تشريعي وتنظيمي أو حتى إداري لأنها مسألة تتجاوز القانون، والأمر يستدعي فعلا إعادة النظر بشكل جدي في الوضع الاعتباري للمرأة ومكانتها المجتمعية في تولي أي منصب كيفما كانت درجته، ما دامت تتوفر فيها مختلف الشروط العلمية والمهنية لتولي المنصب المذكور، مع تفادي من شأنه استغلال رمزية المرأة ومكانتها لرسم صورة نمطية عنها.

# Bibliographie

125.12, ا. ر. (08, 04). الظهير الشريف رقم 1.15.112 . *2015*. الجريدة الرسمية عدد 6387 بتاريخ 17 غشت 2015.

Bruguière, M. S. (2015). *Comment la maternité freine la carrière des femmes.* Editeur Eyrolles,.

Gay, B. ( 1984). *Bryant Gay, The Working woman report: succeeding in business in the 80s.* New York: Simon and Schuster.

Kazan, E. (Réalisateur). (1948). *LE MUR INVISIBLE* [Film].

KULICH, C. (2021, 03 09). *La falaise de verre – frein ou accélérateur de carrières féminines ?* Consulté le 01 14, 2024, sur www.unige.ch: https://www.unige.ch/fapse/actualites/archives/2021/la-falaise-de-verre-frein-ou-accelerateur-de-carrieres-feminines/

Mathilde , F. (2018, 05 02). Après le plafond, la «falaise de verre». Consulté le 22 02, 2024, sur https://www.letemps.ch/economie/carrieres/apres-plafond-falaise-verre

Potente, É. (2021, 10 12). Après le plafond de verre, la falaise de verre : quand les femmes deviennent cheffes en période de crise. *Après le plafond de verre, la falaise de verre : quand les femmes deviennent cheffes en période de crise*. Consulté le 2 12, 2024

Schellhardt, C. H. (1986). The Glass-Ceiling : Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 4-5.

Schmitt, A. (2016, novembre 9). *nouvelobs*. Récupéré sur www.nouvelobs.com: https://www.nouvelobs.com/monde/elections-americaines/20161109.OBS0988/hillary-clinton-un-jour-quelqu-un-brisera-ce-plafond-de-verre.html

الجريدة الرسمية رقم 5400. (2006, 03 02). القانون رقم 03-16 المتعلق بخطة العدالة . الظهير الشريف رقم 1.06.56.

الجريدة الرسمية عدد 4866. (2001, 11 18).

الجريدة الرسمية عدد 7122. (2022, 09 01). الظهير الشريف رقم 1.22.55 بتاريخ 11 أغسطس 2022. الرباط.

القانون 125.12. (2015, 08 17). الظهير الشريف رقم 1.15.112. بالجريدة الرسمية عدد 6387.

القانون التنظيمي رقم 12-02. (2012, 07 19). ظهير شريف رقم 1.12.20. الجريدة الرسمية.

القانون الداخلي لهيئة المحامين بأكادير , و. و. (s.d.).

القانون رقم 57.11. (2011, 10 28). القانون رقم 57.11 يتعلق باللوائح الانتخابية العامة وعمليات الاستفتاء واستعمال وسائل الاتصال السمعي البصري العمومية خلال الحملات الانتخابية والاستفتائية. الظهير الشريف رقم 1.11.171.

المتيوي, ح. (2023, 1 21). أدت 299 امرأة لأول مرة القسم أمام محاكم الاستئناف لممارسة المهنة بشكل رسمي بعد اجتيازهن الامتحان وخضوعهن للتكوين في يوليوز من سنة 2020. Récupéré sur الصحيفة: https://www.assahifa.com/%D9%88%D9%8F%D9%84%D9%8F%D9%88%D8%AC%D9%8F%D9%87%D9%8F%D9%86%D9%8E%D9%91-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9-%D9%8A%D9%8E%D8%B6%D9%85%D9%86%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%84%D9%83/

دورية عدد 05/2023. (2023, 12 05).

عبد الرحيم العسري. (2017, 07 19). في مدينة فاس سنة 2010 تم قبول ملفات ترشيح مجموعة من النساء لكن عندما حاولن الولوج إلى قاعة الامتحان تم منعهن بداعي عدم وجود نص قانوني واضح يسمح لهن بالمشاركة. *هسبريس*. Récupéré sur https://www.hespress.com/%D8%AA%D8%A3%D9%86%D9%8A%D8%AB-%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D9%88%D9%84-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%86%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D8%B3-372149.html

قرار غرفة المشورة رقم 475 . (2023, 12 21). الملف رقم 190/1124/2023.

مجلس الحكومة. (2021, 01 13). تعيين السيدة لطيفة الحرادجي مفتشة عامة بوزارة العدل . الرباط.

منشور رئيس الحكومة عدد 01. (2018, 08 07). حول رخصة الرضاعة. الرباط.

منشور رئيس الحكومة عدد 01. (2018, 08 07). رخصة الرضاعة. *حول رخصة الرضاعة*. الرباط.

وزارة الاقتصاد والمالية. (2023). تقرير الموارد البشرية المرفق بقانون المالية لسنة 2023. وزارة الاقتصاد والمالية، الرباط.

وكالة المغرب العربي للأنباء. (11 02, 2024). تم الاسترداد من https://www.mapnews.ma/ar/actualites/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3-%D9%84%D8%AD%D8%B2%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8

وكالة المغرب العربي للأنباء. (2024, 02 11). *وكالة المغرب العربي للأنباء*. Consulté le 03 01, 2024, sur www.mapnews.ma: https://www.mapnews.ma/ar/actualites/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3-%D9%84%D8%AD%D8%B2%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8

وكالة المغرب العربي للأنباء. (2024, 02 11). *وكالة المغرب العربي للأنباء;*. Consulté le 02 30, 2024, sur www.mapnews.ma: https://www.mapnews.ma/ar/actualites/%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%AA%D9%85%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D9%85%D8%B3-%D9%84%D8%AD%D8%B2%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8

**المراجع:**

* **المقالات:**
* [Amandine Schmitt](https://www.nouvelobs.com/journaliste/2641/amandine-schmitt.html), Hillary Clinton : "Un jour, quelqu’un brisera ce plafond de verre". Publié le 9 novembre 2016 à 18h24 sur le lien suivant : [https://www.nouvelobs.com/monde/elections-americaines/20161109.OBS0988/hillary-clinton-un-jour-quelqu-un-brisera-ce-plafond-de-verre.html.](https://www.nouvelobs.com/monde/elections-americaines/20161109.OBS0988/hillary-clinton-un-jour-quelqu-un-brisera-ce-plafond-de-verre.html.%20Consulté%20le%2001/01/2024%20à%2019.00)
* Hymowitz, C. and Schelhardt, T.D. (1986) The Glass-Ceiling : Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. The Wall Street Journal, 57, D1, D4-D5.
* Élodie Potente, Après le plafond de verre, la falaise de verre : quand les femmes deviennent cheffes en période de crise, Publié le 12 octobre 2021 à 15h50 sur le lien suivant : https://www.madmoizelle.com/la-falaise-de-verre-quand-les-femmes-decrochent-des-postes-haut-places-pour-mieux-y-echouer-1188726.
* Mathilde Farine, Après le plafond, la « falaise de verre », Publié sur le lien suivant : https://www.letemps.ch/economie/carrieres/apres-plafond-falaise-verre.
* **المؤلفات:**
* Bryant Gay, The Working woman report: succeeding in business in the 80s, New York, Simon and Schuster, 1984.
* Marlène Schiappa, Cédric Bruguière, 20 novembre 2015, Comment la maternité freine la carrière des femmes, Editeur Eyrolles, 2015.
* **القوانين والنصوص التنظيمية والمناشير والتقارير والقرارات القضائية:**

الجريدة الرسمية عدد 4866 بتاريخ 18 يناير 2001.

البروتوكول بموجب القانون رقم 125.12 الصادر بشأن تنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.112 في 4 غشت 2015، ونشر بالجريدة الرسمية عدد 6387 بتاريخ 17 غشت :2015.

القانون رقم 30.22 الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.22.55 بتاريخ 11 أغسطس 2022، الجريدة الرسمية عدد 7122 بتاريخ فاتح سبتمبر 2022، ص 5926.

القانون رقم 03-16 المتعلق بخطة العدالة الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 56-06-1 صادر في 14 فبراير 2006، الجريدة الرسمية رقم 5400 بتاريخ 2 مارس 2006.

القانون رقم 57.11 يتعلق باللوائح الانتخابية العامة وعمليات الاستفتاء واستعمال وسائل الاتصال السمعي البصري العمومية خلال الحملات الانتخابية والاستفتائية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.171 بتاريخ 28 أكتوبر 2011.

القانون الداخلي لهيئة المحامين بأكادير وكلميم والعيون المؤرخ في 01/09/2022

منشور رئيس الحكومة عدد 01 بتاريخ 07 غشت 2018 حول رخصة الرضاعة.

تقرير الموارد البشرية المرفق بقانون المالية لسنة 2023، ص: 23. منشور على الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد والمالية.

دورية عدد 05/2023 بتاريخ 05/12/2023 صادرة عن هيئة المحامين لدى محاكم الاستئناف بأكادير وكلميم والعيون.

قرار رقم 475 بتاريخ 21/12/2023 في الملف رقم 190/1124/2023.