



## دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في الأردن

دراسة حالة

شركة أمين قعوار وأولاده (مجموعة قعوار)

تحقيق عوائد السياسات المراعية للاحتياجات الأسرية



**WORLD BANK GROUP**

THE WORLD BANK  
IBRD • IDA

**IFC** International  
Finance Corporation

## حقوق الطبع والنشر وإشعار إخلاء المسؤولية

## شكر وتقدير

دراسة الحالة هذه من إعداد نالا متوأي، وباسمين محمد، وباسمين عسيلي، بناءً على عمل شركة Ergon Associates المحدودة. وقد ساهم كلٌّ من نور المغربي وسمر عصمت في صياغة هذا المستند. أُنجز هذا العمل تحت إشراف مدير الممارسات الدولية بشأن الفقر والمساواة يوهانس هوغفين، بدعم من قائدة فريق برنامج تمكين المرأة في المشرق جوانا لوندوال.

وأعدت دراسة الحالة هذه ضمن إطار برنامج تمكين المرأة في المشرق (MGF). يقدم هذا البرنامج مساعدة تقنية إلى العراق والأردن ولبنان لتعزيز البيئة التمكينية لمشاركة المرأة في الاقتصاد ولتمكين المرأة من الوصول إلى الفرص الاقتصادية. ويشكل برنامج تمكين المرأة في المشرق مبادرة مشتركة بين البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، بالتعاون مع حكومتَي كندا والنرويج. يحظى هذا البرنامج بدعم من البرنامج الشامل للمساواة بين الجنسين (UFGE) بشكل أساسي، كما يستفيد من مساهمات حكومات أستراليا وكندا والدنمارك وفنلندا وألمانيا وأيسلندا ولافتيا وهولندا والنرويج وإسبانيا والسويد وسويسرا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ومؤسسة بيل وميليندا غيتس.

© 2020 مجموعة البنك الدولي

1818 H Street NW, Washington, DC 20433

هاتف: 202-473-1000؛ موقع إلكتروني: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

## بعض الحقوق محفوظة

هذا المستند من إنتاج فريق عمل مجموعة البنك الدولي. إنَّ النتائج والتفسيرات والخلاصات الواردة في هذا المستند لا تعكس بالضرورة آراء المدراء التنفيذيين لمجموعة البنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها. ولا يضمن البنك الدولي دقة البيانات الواردة في هذا المستند. كذلك، لا تشير الحدود والألوان والتسميات وغيرها من المعلومات المبينة على أي خريطة في هذا المستند إلى آراء مجموعة البنك الدولي بخصوص الوضع القانوني لأي إقليم، كما لا تشير إلى تبني مجموعة البنك الدولي لهذه الحدود أو قبولها بها.

## الحقوق والتراخيص

هذا العمل خاضع لحقوق التأليف والنشر. ونظرًا لأن مجموعة البنك الدولي تشجع نشر معلوماتها، فإنه يمكن استنساخ هذا العمل، كليًا أو جزئيًا لأغراض غير تجارية طالما تم ذكر المرجع الكامل لهذا العمل. جميع الاستفسارات المتعلقة بالحقوق والتراخيص يجب إرسالها إلى قسم المطبوعات البنك الدولي، مجموعة البنك الدولي، 1818 H Street NW, Washington, DC 20433، الولايات المتحدة الأمريكية؛ البريد الإلكتروني: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)

**نسب المصدر** - يُرجى ذكر مصدر هذا المستند على النحو التالي: «مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي. 2020. دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في الأردن، دراسة حالة - شركة أمين قوار وأولاده: تحقيق عوائد السياسات المراعية للاحتياجات الأسرية.» ينبغي توجيه جميع الاستفسارات حول الحقوق والتراخيص، بما في ذلك حقوق النشر الفرعية، إلى منشورات البنك الدولي، مجموعة البنك الدولي، 1818 شارع H، القطاع الشمالي الشرقي، واشنطن العاصمة 20433، الولايات المتحدة الأمريكية؛ فاكس: 202-225-5262؛ البريد الإلكتروني: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)

# مقدمة البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية

تعمل كل من مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي بالشراكة مع جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية (int@j) واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW) لتذليل العقبات أمام مشاركة المرأة في أماكن العمل الأردنية وتشكيل مجموعة من الشركات الملتزمة بتوظيف النساء والاحتفاظ بهن وترقيتهن.

فحتى قبل جائحة كوفيد-19، برزت حاجة ملحة إلى تعزيز المساواة للنساء العاملات في الأردن. وبالرغم من التقدم الذي أحرز في السنوات الأخيرة، لا تزال نسبة مشاركة المرأة الاقتصادية في الأردن 14 في المئة، مقارنة بـ64 في المئة لدى الرجال. وتعتبر تلك الفجوة من بين الأضخم في العالم كله - وهي تحمل تداعيات اجتماعية واقتصادية شديدة. نحن في مجموعة البنك الدولي ندرك أن الوصول إلى الفرص الاقتصادية أساسي لكل من الرجل والمرأة لكي يعيشا حياة كريمة ويؤدبا دوراً اجتماعياً فاعلاً.

كذلك، فإن اجتذاب النساء والاحتفاظ بهن وترقيتهن كلها عوامل تعود بالفائدة على الشركات. فهي تسمح لها بالاستفادة من المواهب المتوفرة، ما يزيد من معدلات إنتاجيتها ونتاجيتها. وبصورة عامة، تساهم زيادة نسبة توظيف النساء في النمو الاقتصادي وتساعد في الحد من الفقر. يكشف تقريرنا الرئيسي المنشور حديثاً تحت عنوان «حالة المرأة في المشرق» أن معدل النمو الاقتصادي السنوي في الأردن سيرتفع بنسبة 2.5 في المئة بمجرد رفع نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل من 14 في المئة حالياً إلى 24 في المئة. وفي ظلّ التداعيات الشديدة لجائحة كوفيد-19، سيساهم تعزيز توظيف النساء في تحفيز الاقتصاد الأردني ويزيد من قوته وشموله.

بالرغم من الصعوبات الشديدة التي واجهها الأردن نتيجة الجائحة، دفعتنا الأخيرة إلى إعادة تصوّر أماكن العمل والتفكير في كيفية انعكاس ذلك على المرأة الأردنية. وقد ألهمتنا قدرة بعض الشركات الأردنية على التكيف، إذ اعتمد الكثير منها نماذج عمل صحية وأكثر مرونة، وبالتالي أكثر شمولاً واستجابةً لاحتياجات المرأة.

وضمن إطار منصة أنشئت بالتعاون مع جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، أطلقنا سلسلة من دراسات الحالة بهدف تسليط الضوء على الشركات الأردنية التي أقامت أماكن عمل أكثر مراعاةً لاعتبارات النوع الاجتماعي وتدعم كلاً من النساء والرجال. وتتناول دراسات الحالة شركات تعزّز إدماج النساء أكثر في أماكن العمل ضمن ثلاثة محاور:

- دعم النساء في القطاعات غير التقليدية، كما في حالة شركة إستارتا لحلول البرمجيات؛
- تعزيز سياسات مكافحة التحرش في مكان العمل، بناءً على تجربة شركة أمنية؛
- تعزيز السياسات المراعية لاحتياجات الأسر في أماكن العمل، كما في حالة مجموعة قعوار.

نأمل في أن تشجّع دراسات الحالة هذه شركات أخرى في الأردن على تطوير وتجربة حلول مشابهة لتوفير بيانات أكثر مراعاةً لاعتبارات النوع الاجتماعي، بناءً على المعلومات المستقاة من النماذج الناجحة في هذا المجال.

نودّ التعبير عن خالص امتناننا إلى كلّ من جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة لشراكتها في إنجاح هذا البرنامج الهام، كما وإلى الشركات الثلاث التي شاركت في هذا المشروع لتزويدنا ببياناتها وممارساتها الحسنة، وأخيراً وليس آخراً إلى حكومتَي كندا والنرويج لدعم برنامج تمكين المرأة في المشرق. تستمرّ هذه المبادرة لخمسة سنوات، وسننشر خلالها دراسات الحالة هذه بالتعاون مع حكومات لبنان والعراق والأردن لتعزيز مشاركة المرأة في سوق العمل.



بياتريس ماسر

B. Amr

المديرة الإقليمية

لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا  
بمؤسسة التمويل الدولية



ساروج كومار جا

Saroj Kumar Jha

المدير الإقليمي لدائرة المشرق في البنك الدولي

## مقدمة الشركاء:

# جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية (int@j) واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (JNCW)

لا يسعنا، خلال كتابة هذه المقدمة، إلا التفكير في التحديات الاستثنائية التي واجهها هذا العام كل من الشركات والموظفين، وخصوصاً النساء في الأردن. إن ما دفع جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة إلى التعاون لمعالجة التحديات التي تواجه مشاركة المرأة في سوق العمل هو الشعور بمدى إلحاح هذه المسألة، ولكن أيضاً الشعور بالتفاؤل والأمل في القدرة على تجاوز العثرات الأخيرة التي تعرّضت لها النساء في الأردن نتيجة جائحة كوفيد-19.

فحتى قبل تفشي الجائحة، بلغت نسبة النساء الأردنيات في سنّ العمل اللواتي يشاركن بصورة فاعلة في سوق العمل 14 في المئة فحسب، مقارنة بـ64 في المئة لدى الرجال الأردنيين. أما الأسباب التي تعيق مشاركة المرأة في أماكن العمل، في الأردن وحول العالم، فهي معروفة جيداً، وهي تشمل، من بين عوامل أخرى، الواجبات الأسرية، والعناية بكبار السنّ والأطفال، وعدم توقّر وسائل نقل مناسبة، وغياب الأمن في مكان العمل، والصور النمطية الاجتماعية عن أنواع الوظائف والقطاعات التي يمكن للنساء العمل والتقدّم فيها. وقد فاقمت الجائحة المستمرّة بعضاً من هذه التحديات التي تواجه النساء، وهي تمنع النساء من المشاركة في سوق العمل أكثر أو حتى تجبرهنّ على مغادرتها. في ظلّ هذا الواقع، قرّرت جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة التعاون والعمل يداً بيد لزيادة نسبة مشاركة النساء المتدنية حالياً في سوق العمل في الأردن. ويشكّل ذلك شرطاً أساسياً لتحقيق النمو الاقتصادي في الأردن. فإذا رفع الأردن مشاركة المرأة في سوق العمل من 14 في المئة حالياً إلى 24 في المئة، وهي النسبة التي تعهدت الحكومة ببلوغها في العام 2019، سيزداد النمو الاقتصادي السنوي في الأردن بنسبة 2.5 في المئة.

بالرغم من مجالات عملنا المختلفة، ندرك أنّ ما يجمع منظمتيّنا هو مصلحة استراتيجية مشتركة. يدرك كلّ منا أنّ الاستفادة من كنز المهارات غير المستغلّ حالياً المتمثّل في العدد الكبير من النساء المتعلّقات في الأردن هي عامل محوري لتعزيز تنافسية الشركات الأردنية وإنتاجيتها، سعياً إلى تحقيق النمو الاقتصادي الطويل الأمد في البلد. كذلك، فإنّ اجتذاب النساء إلى الوظائف والحفاظ عليهنّ يُنتج فرص عمل ومدخيل لهنّ، وبالتالي يعزّز من استقلاليتهنّ وقدرتهنّ على صنع القرارات.

وعليه، تنضمّ جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة إلى مؤسسة التمويل الدولية للاجتماع والتواصل بشكل منتظم من أجل تشكيل مجموعة من الشركات الملتزمة بتوظيف النساء والاحتفاظ بهنّ وترقيتهنّ.

ضمن إطار هذه المبادرة، ننشر سلسلة من دراسات الحالة التي تعرّف ببعض الشركات الأردنية الملتزمة بتعزيز مكانة المرأة ضمن قواها العاملة. وتتناول دراسات الحالة شركتين من أعضاء جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية وشركة منتمية إلى شبكة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة تعرّز إدماج المرأة في قواها العاملة في ثلاثة محاور: (1) دعم النساء في القطاعات غير التقليدية، كما في حالة شركة إستارتا لحلول البرمجيات؛ (2) وتعزيز سياسات مكافحة التحرش في مكان العمل، كما تفعل شركة أمنية؛ (3) وتعزيز السياسات المراعية لاحتياجات الأسر في أماكن العمل، كما في حالة شركة أمين قعوار.

ويتمثل هدفنا في أن تصل دراسات الحالة هذه إلى أكبر عدد ممكن من الشركات في الأردن لمساعدتها على فهم الفوائد التجارية لتوظيف النساء بشكل أفضل، ولإطلاعها على المقاربات الناجحة في هذا الصدد، ولكي تستخلص الشركات الدروس من تجارب بعضها البعض وتتشارك الحلول.

نودّ، بالنيابة عن اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة وجمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، توجيه الشكر إلى الشركات الثلاثة التي شاركت في هذا المشروع لتزويدنا ببياناتها وممارساتها الحسنة. نحن في جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ملتزمون بمواصلة شراكتنا الرامية إلى العمل مع الشركات في الأردن من أجل توفير فرص عمل متساوية وظروف عمل كريمة ومساوات مهنية مُربحة للنساء، وسنستمرّ في بذل قصارى جهدنا لهذه الغاية.



**نضال البيطار**  
المدير التنفيذي، جمعية إنتاج<sup>2</sup>



**د. سلمى النمّس**  
الأمينة العامة  
للجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة<sup>1</sup>

- 
- 1 اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة هي منظمة شبه حكومية تعمل في مجال مناصرة وتعزيز المساواة بين الجنسين وحقوق المرأة. أُسست اللجنة بموجب قرار حكومي في العام 199، وقد اكتسبت منذ ذلك الحين مكانتها المُعترَف بها بصفتها السلطة الأساسية المعنية بشؤون المرأة في القطاع العام الأردني، فضلاً عن أنها تمثّل المملكة الأردنية الهاشمية على المستويين الإقليمي والدولي في القضايا المتعلقة بالمرأة. تتمثّل مهمّة اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة في دعم تعميم منظور المساواة بين الجنسين في جميع المجالات السياساتية وفي تضييق الفجوة بين الاعتراف الرسمي بحقوق المرأة وفقاً لما تنصّ عليه القوانين والسلوكيات المجتمعية الفعلية تجاه المرأة.
  - 2 جمعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية «إنتاج» (int@j) هي جمعية قائمة على أساس العضوية تهتمّ بالمناصرة والدعم والتشبيك في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والخدمات ذات الصلة، هدفها التعبير عن شواغل القطاع والمناصرة نيابة عن الجهات المعنية، وهي تسعى أيضاً إلى تعزيز مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الاقتصاد الوطني. ونحن نسعى إلى تزويد أعضائنا بالأدوات اللازمة لضمان النمو والتوسع المستمرين.

## نبذة عن الموظفين - كانون الأول/ديسمبر 2020



Shipping & Transportation  
**AMIN KAWAR & SONS**  
Part of Kawar Group

## دراسة جدوى الاستثمار بتشغيل النساء في الأردن

### مجموعة قعوار (شركة أمين قعوار وأولاده)

### تحقيق عوائد السياسات المراعية للاحتياجات الأسرية

#### تشكّل النساء:

- نسبة 33% من إجمالي الموظفين
- نسبة 50% من الموظفين على مستوى الإدارة العليا (بما في ذلك المدراء العامون)
- نسبة 40% من المدراء على المستوى المتوسط
- نسبة 58% من القوى العاملة في عمّان
- نسبة 16% من القوى العاملة في العقبة

#### ملخص عن أبرز المبادرات:

- المرونة في ساعات العمل وإمكانية العمل عن بُعد
- التدريب والتوجيه للأباء والأمهات
- الدعم في خدمة رعاية الأطفال

#### ملخص الفوائد التجارية :

- انخفاض معدّل الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار الوظيفي
- تحسّن الإنتاجية
- استقطاب مرشّحين من ذوي الكفاءات العالية من خلال المنافع القيّمة التي تقدّمها الشركة لموظّفيها

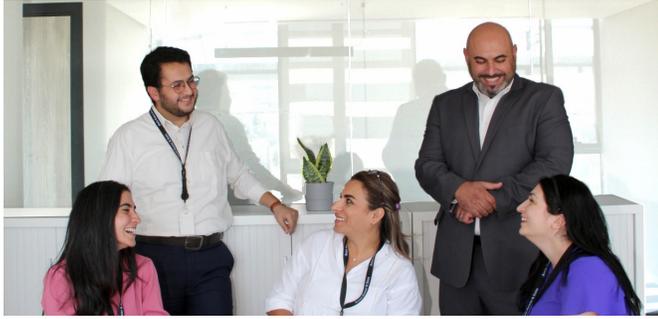
### العمل المراعي لاحتياجات الأسرة في الأردن

لا شكّ في أنّ ترتيبات العمل والسياسات المراعية لاحتياجات الأسرة تعود بالفائدة على الشركات كما على الموظفين على حدّ سواء. وتُشير الأبحاث العديدة التي أجرتها مؤسسة التمويل الدولية وآخرون أنّ اعتمادَ التدابير المراعية للاحتياجات الأسرية، مثل ساعات العمل المرنة والعمل عن بُعد والحلول المتعلقة برعاية الأطفال، من شأنها أن تُقلّل من معدّل الدوران الوظيفي، كما تُحسّن الإنتاجية وتُساعد على جذب الاستثمارات، إلى جانب العديد من المنافع الأخرى (انظر مؤسسة التمويل الدولية، 2017؛ اليونيسف، 2019). برزت أهمية هذه الفوائد أثناء تفشّي جائحة كوفيد-19، حيث لجأ أصحاب العمل إلى ترتيبات العمل الأكثر مرونةً، وحققوا عددًا من المكاسب من حيث الإنتاجية واستمرارية الأعمال ومشاركة الموظفين.

في الأردن، تلعب المسؤوليات الأسرية دورًا أساسيًا لناعية التأثير على خيارات المرأة بشأن العمل المأجور، نظرًا للمعايير الثقافية الراسخة التي تفرض عليها واجب رعاية الأسرة والاهتمام بالأعمال المنزلية. وفقًا لدراسة أجراها البنك الدولي مؤخرًا، يؤيّد الأردنيون بمعظمهم عمل النساء خارج المنزل (البنك الدولي، 2019)؛ ولكن في المقابل، يُتوقّع منهنّ، على نطاقٍ واسع، الاستمرار في تحمّل مسؤولياتهنّ الأسرية غير مدفوعة الأجر والعودة إلى المنزل كلّ يوم عند الساعة الخامسة مساءً (البنك الدولي، 2020). وتُشكّل هذه التوقعات، إلى جانب عدم توفّر خدمات رعاية الأطفال الميسورة التكلفة والمناسبة ووسائل النقل العام الموثوقة، سببًا رئيسيًا في مغادرة الكثير من النساء الأردنيات سوق العمل أو الانسحاب منه. لهذه الأسباب كلّها، لا تتعدّى نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل 14 في المئة في الأردن، وهو أحد أدنى المستويات في العالم، مقارنةً بـ81 في المئة في الدول العربية و47 في المئة عالميًا (منظمة العمل الدولية، 2020).

العقبة، يعمل معظم الموظّفين في الميناء - تحميل وتفريغ البضائع وتقديم خدمات صيانة السفن. وفي مقرّ الشركة الرئيسي في عمّان، يعمل الموظّفون الإداريون الذين يهتمون بشئى أنواع الخدمات، مثل العلاقات مع الزبائن، والمهام الإدارية، والتأمين.

تتطرّق هذه الدراسة إلى التدابير التي اتخذتها شركة أمين قعوار وأولاده<sup>4</sup> لإرساء ترتيبات العمل المراعية لاحتياجات الأسرة، بما في ذلك ترتيبات العمل المرنة وإمكانية العمل عن بُعد، والتدريب المخصّص للأباء والأمّهات الجدد، ورسوم رعاية الأطفال المخفّضة.



## سياق العمل لدعم الممارسات المراعية لاحتياجات الأسرة

يُعدّ الأردن مركزاً هاماً للنقل الإقليمي والدولي، وذلك بفضل موقعه على أحد أكثر طرق الشحن نشاطاً في العالم، واستثماره المتواصل في البنى التحتية، والاستقرار السياسي النسبي في منطقة تُواجه اضطرابات ونزاعات سياسية مستمرة. بشكل عام، يلعب قطاع النقل والخدمات اللوجستية دوراً أساسياً في الاقتصاد الأردني، إذ يُساهم بأكثر من 8 في المئة من الناتج المحلي الإجمالي (هيئة الاستثمار الأردنية، 2017)، وينمو بمعدل سنوي يناهز 6 في المئة (هيئة الاستثمار الأردنية، 2017). يعمل أكثر من 6.2 في المئة من القوى العاملة الأردنية في قطاع النقل والتخزين (دائرة الإحصاءات العامة، 2020) - ومعظمهم في شركات تضمّ أقل من 50 موظّفاً.

على الصعيد العالمي، يتأثّر قطاع الشحن والنقل والخدمات اللوجستية بعدم الاستقرار السياسي والصدمات الاقتصادية، على غرار الأضرار التي لحقت بالتجارة العالمية وسلاسل التوريد جرّاء تفشّي جائحة كوفيد-19. وتعتبر ناديا شاهين، المديرّة العامّة لشركة أمين قعوار وأولاده، أنّ هذا السياق يُشكّل تحدياً مستمرّاً لشركات مثل شركة أمين قعوار وأولاده، فيصعب عليها التخطيط للمدى البعيد. وأنت هذه الجائحة لتزيد من تلك التحديات، لكنّ الشركة استفادت من تباطؤ التجارة العالمية واغتتمت الفرصة للتركيز على التدريب والتطوير من أجل معالجة النقص في المهارات لدى فريق العمل، بدلاً من تقليص الحجم. ترى شاهين أنّ هذا الاهتمام بتنشئة قوى عاملة ماهرة ومتنوعة ومستقرّة قد ساعد

في هذا السياق، تُعتبر ترتيبات العمل المراعية لاحتياجات الأسرة أساسية لجذب المرأة الأردنية إلى سوق العمل، والحفاظ على مشاركتها، وتمكينها من التقدّم في مسيرتها المهنية. وهذا بدوره يضمن استفادة أصحاب العمل الأردنيين من منافع زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، بدءاً بالاستفادة ممّا لديهم من مواهب ومهارات، وصولاً إلى زيادة الأرباح وتعزيز الابتكار (انظر، على سبيل المثال، معهد بيترسون، 2016؛ ماكينزي، 2018). ولكن، بالرغم من أنّ المرأة هي الأكثر استفادة من منافع هذه الترتيبات، من المهمّ أن تكون السياسات والممارسات الرامية إلى ضمان ظروف عمل مراعية لاحتياجات الأسرة، متاحة للنساء والرجال على حدّ سواء.

انطلاقاً من ذلك، ونظراً إلى الاحتياجات والمسؤوليات المختلفة للمقاة على عاتق القوى العاملة الأردنية - ولا سيّما النساء - خارج مكان العمل، بادرت الحكومة الأردنية إلى طرح أنظمة جديدة لضمان التوفيق بين العمل والحياة الخاصّة. تشمل هذه الأنظمة مطالبة أصحاب العمل بمراعاة مرونة ترتيبات العمل للموظّفين (بما في ذلك العمل بدوام جزئي، والعمل عن بُعد، والمرونة في ساعات العمل)، إضافة إلى التعديل المتعلّق بالتزام أصحاب العمل بتوفير أو دعم خدمة رعاية الأطفال للعاملين لديهم: والآن، أصبحت هذه الترتيبات تستند إلى عدد أبناء جميع الموظّفين (15 كحدّ أدنى)، وليس إلى عدد الموظّفات (كما في السابق). وثمة إشارات واعدة على أنّ هذه التعديلات، إلى جانب التغييرات في ممارسات العمل التي اعتمدها الشركات في ظلّ تفشّي جائحة كوفيد-19، قد تودّي إلى تحوّل أكثر ديمومة، حيث بدأ أصحاب العمل يُدركون المكاسب التجارية التي يمكن جنيها من دعم ممارسات العمل المراعية لاحتياجات الأسرة.

## لمحة عامّة عن الشركة

شركة أمين قعوار وأولاده هي شركة أردنية للشحن والنقل الدولي، كما أنّها الشركة المؤسّسة في مجموعة قعوار - مجموعة شركات ذات ملكية عائلية تُغطّي قطاعات متنوّعة، بما في ذلك الطاقة والتكنولوجيا والرعاية الصحيّة.

يقع المقرّ الرئيسي لشركة أمين قعوار وأولاده في عمّان، ويعود تاريخ تأسيسها إلى العام 1955، وقد لعبت دوراً بارزاً في ترسيخ مكانة ميناء العقبة كمركز تجاري دولي. تُدير الشركة حاليّاً حوالي 300 سفينة و 30.000 حاوية سنوياً، وتعمل مع شريحة واسعة من العملاء، بما في ذلك الشركات التي تستورد وتُصدّر مواد البناء والمنتجات الزراعية والنفط والغاز. تسعى شركة أمين قعوار وأولاده إلى توفير «محطّة واحدة» تشمل مختلف الخدمات اللوجستية والنقل البحري والشحن واستطلاعات الشحن والخدمات الأخرى، وذلك ضمن مجموعة واحدة مفصّلة بحسب الحاجة. وتضمّ الشركة أيضاً قسمًا خاصاً يُعنى بوساطة الشحن.

يبلغ عدد العاملين في الشركة 67 شخصاً<sup>3</sup> - بينهم 33% من النساء. ينقسم فريق العمل بالتساوي تقريباً بين العقبة وعمّان، ويتولّى مجموعة واسعة من الوظائف. في

4 تعتمد الشركة بعض سياسات الموارد البشرية وغيرها من السياسات المشتركة مع باقي أعضاء مجموعة قعوار، لكنّ شركات مجموعة قعوار تعمل بالإجمال بشكل مستقلّ. بالتالي، تعكس السياسات والممارسات المشار إليها في دراسة الحالة هذه عرض العمل المراعي لاحتياجات الأسر لدى شركة أمين قعوار وأولاده تحديداً، وليس لدى المجموعة بأكملها.

عليه من خلال المشورة والمساعدة المستهدفة من برنامج EconoWin الخاص بالوكالة الألمانية للتعاون الدولي في العام 2018.

### المرونة في ساعات العمل

في العام 2019، عززت الشركة ترتيبات المرونة التي تقدمها لموظفيها - التي كانت سابقاً غير رسمية وتُنَفَّذ على أساس كلِّ حالة على حدة - من خلال اعتماد سياسة رسمية. استند ذلك إلى الملاحظات الواردة من الموظفين في الاستطلاعات السنوية، كما انبثق عن رغبة الإدارة وقسم الموارد البشرية في الاستمرار بدعم ترتيبات العمل المراعية للأسرة مع نمو الشركة، ولضمان الاتساق في القرارات من أجل الحد من أيِّ أفكار سائدة حول الظلم أو المعاملة التفضيلية تجاه موظفين معينين.

### مع مراعاة متطلبات العمل، تنص سياسة مرونة العمل لدى شركة أمين قعوار وأولاده على ما يلي:

- المرونة في أوقات بدء دوامات العمل وانتهائها. في معظم الأقسام، يعمل الموظفون لمدة ثمانية ساعات يومياً، ويمكنهم اختيار بدء الدوام بين الساعة 7.30 و 8.30 صباحاً. وعملياً، يستفيد العديد من الموظفين من المزيد من المرونة، بالاتفاق مع مدير فريقهم أو مديرهم المباشر، ووفقاً للحاجة الفردية.
- «إجازة شخصية» تصل إلى تسع ساعات في الشهر. بالإضافة إلى الإجازة السنوية (14-24 يوماً، واعتماداً على عدد سنوات الخدمة)، يُسمح لجميع موظفي الشركة بأخذ ما يصل إلى تسع ساعات شهرياً (ثلاث ساعات كحد أقصى في يوم واحد) كـ«إجازة شخصية»، من دون الاضطرار إلى تقديم تبرير.
- الالتزام الرسمي بمراعاة الاحتياجات والظروف الفردية. تنص السياسة على أن الشركة مستعدة للنظر في الطلبات الإضافية لتلبية الاحتياجات المحددة للموظفين، بما يتماشى مع النهج الذي لطالما اعتمدته، لكنّه كان نهجاً ظرفياً في السابق. تُقدّم هذه الطلبات من خلال المدير المباشر للموظف، وينظر فيها قسم الموارد البشرية قبل الحصول على الموافقة النهائية من المدير العام.

تتجه الشركة أيضاً نحو نظام مخصّص لإدارة أداء الموظفين من أجل التركيز بشكل أكبر على الفعالية الفردية والإنتاجية - وفقاً لمخرجات محدّدة ومؤشرات الأداء الرئيسية - بدلاً من ساعات العمل. شكّلت مؤشرات الأداء الرئيسية جزءاً من نظام إدارة الأداء في الشركة منذ العام 2010، لكنّ التركيز يتحوّل باستمرار نحو مكافأة الموظفين على جودة مخرجاتهم، وليس على طول الوقت الذي يقضونه في العمل. وفقاً لقسم الموارد البشرية، يوفّر هذا النظام مزيداً من المرونة للموظفين من أجل العمل بالنمط الذي يناسبهم، ومن شأنه أيضاً أن يُحسّن إدارة الوقت ويُقلّل

الشركة لارتقاء سلم النجاح وسط بيئة حافلة بالتحديات، وتحقيق السمعة التي بنتها من خلال حضورها العريق ودورها المركزي في قطاع النقل والخدمات اللوجستية في الأردن.

وفي قطاع الشحن التجاري الذي لطالما هيمن عليه الرجال، تبرز شركة أمين قعوار وأولاده كشركة رائدة في تعزيز قيادة المرأة وتوظيفها: ففي حين أنّ حصّة المرأة في قطاع النقل والتخزين في الأردن لا تتعدّى 7.3 في المئة فقط من القوى العاملة (دائرة الإحصاءات العامة، 2020)، تستأثر المرأة بـ33 في المئة من إجمالي عدد الموظفين في شركة أمين قعوار وأولاده. لعبت شاهين، التي تبنّت إدارة الشركة في العام 2010، دوراً فعّالاً في هذا المسار، بمساعدة القيادة التقدّمية لعائلة قعوار. ومن خلال تجربتها الخاصة (انظر مؤسسة التمويل الدولية، ب2019)، اهتمت شاهين كمديرة عامّة بتكثيف النساء من التوفيق بين الأدوار المتطلّبة في الشركة من جهة، والمسؤوليات الأسرية من جهة أخرى. أدركت شاهين أنّ النساء الموهوبات يغادرن عملهنّ في الشركة بعد أن يتزوجن وينجبن الأطفال، أو يبقيهن ويكافحن لتحقيق التوازن الصحيح بين العمل والحياة الخاصّة. وبما أنّها أمّ، كانت تعرف تماماً ما تنطوي عليه هذه التحدّيات، فأرادت إرساء بيئة تُراعي احتياجات الأسرة وتسمح للشركة بدعم الموظفات الموهوبات والاحتفاظ بهنّ.



### كيف تدعم شركة أمين قعوار وأولاده العمل المراعي للاحتياجات الأسرية؟

إنّ النهج الذي تعتمده شركة قعوار إزاء ترتيبات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية، هو نهجٌ ينبثق من قناعتها بأنّ كلّ موظّف لديه مجموعة فريدة من الظروف والتحدّيات، ويسعى كلّ من الإدارة وقسم الموارد البشرية إلى استيعاب هذه الظروف والاحتياجات حيثما أمكن، بما يتماشى مع متطلّبات العمل. تُساعد أنظمة إدارة الموارد البشرية الفعّالة، بما في ذلك الإطار السياسي الشامل، على إدراج هذا النهج وإضفاء الطابع الرسمي عليه، مع السماح بهامش معين من المرونة للتكيّف مع الظروف الفردية. يرتكز التزام الشركة بترتيبات العمل المراعية للأسر على التزامٍ أوسع بالتنوّع، وفقاً لسياسة تمكين المرأة وتعزيز التنوّع والشمول، التي تنصّ على رفض الشركة المطلق لأيّ نوع من أنواع التمييز. وبالرغم من أنّ الشركة تعتمد ترتيبات عمل مراعية للاحتياجات الأسرية منذ سنوات عديدة، إلّا أنّها تمكّنت من تسريع هذا النهج وإضفاء الطابع المؤسسي

## «من السهل علينا أن نأخذ إجازة للاهتمام بالأقارب لأنَّ الشركة تُثمن الحياة الأسرية. فإذا احتجنا إلى إجازة، تُعطى لنا مجاناً طالما أنها لا تؤثر على سير العمل»

إحدى الموظفات في الشركة

«الحضور غير الفعال»، حيث يكون الموظفون في مكاتبهم في ساعات محدّدة، ولكنهم مشغولون أو غير منتجين.

### العمل عن بُعد

تشكّل سياسة العمل عن بُعد - التي يمكن لجميع الموظفين استخدامها - جانباً أساسياً أيضاً من جوانب دعم الشركة للموظفين ذوي المسؤوليات الأسرية، ولا سيّما عندما تتوافق مع المرونة في ساعات العمل. كانت الشركة منفتحة على طلبات العمل عن بُعد قبل فترة طويلة من ظهور جائحة كوفيد-19، عندما كان هذا الأمر لا يزال غير اعتيادي في الأردن: على سبيل المثال، تعمل مديرة أحد الأقسام من المنزل منذ العام 2005. ولكن، أصبح لدى الشركة الآن سياسة رسمية للعمل عن بُعد، مع إرشادات واضحة حول ما هو متوقّع من الموظفين من حيث الإنجازات والتواصل أثناء العمل من المنزل، بالإضافة إلى المساعدة المتوقّرة، مثل تأمين المعدّات اللازمة. تُحدّد السياسة أيضاً معايير الأهلية للعمل من المنزل؛ أي الموظفين الذين «لا يحتاجون إلى التفاعل المباشر مع العملاء، والذين يعملون على مشاريع محدّدة يمكن إنجازها في المنزل». وهذا يعني عملياً أنه بإمكان بعض الموظفين العمل من المنزل كلّما دعت الحاجة. أمّا الموظفون الذين يعملون في أقسام تتطلّب وجودهم في الموقع فيمكنهم الاستفادة من سياسة العمل المرن أيضاً، من خلال العمل بالتناوب، مع توفير ترتيبات خاصة للموظفين ذوي المسؤوليات الأسرية حيثما أمكن. على سبيل المثال، في بداية تفشي الجائحة، أعطيت الأولوية، في هذه الفرّق، للآباء والأمهات ومقدّمي الرعاية، من أجل العمل من المنزل.

### التدريب والتوجيه

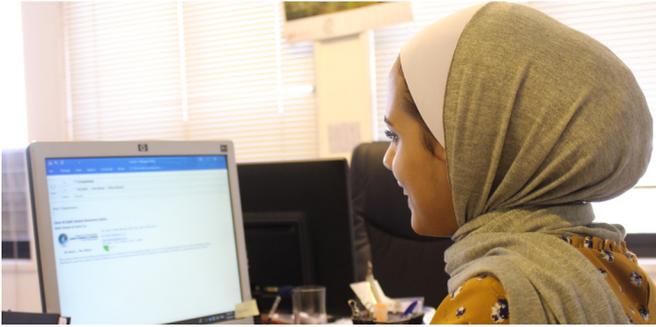
في العام 2019، نفّذت الشركة دورات تدريبية لتقديم الإرشادات للموظفين الذين يواجهون تحديات متنوّعة تتمثّل في التوفيق بين العمل والحياة الأسرية. لم تُنفّذ هذه الدورات في العام 2020 بسبب عدم إمكانية إجراء لقاءات حضورية جرّاء تفشي الجائحة، ولكن بناءً على التعليقات الإيجابية للمشاركين، تأملت الشركة تعميم هذه الترتيبات على عدد أكبر من الموظفين في المستقبل. تشمل الدورات التدريبية:

- التدريب الخاص بالآباء والأمهات: أجرت الشركة دورةً ليوم واحد للآباء والأمهات الجدد - رجال ونساء وأزواج - لتقديم إرشادات حول كيفية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة، وكيفية إدارة التحديات الشائعة. تعاقدت الشركة مع مدرب خارجي قام بالتدريب بحضور أعضاء من فريق الموارد البشرية، وتناولت الدورة مواضيع مختلفة،

منها مثلاً أهمية الدور الناشط للآب وفوائده في تنمية الطفولة المبكرة.

- تدريب حول إدارة الوقت. تمثّل الهدف من هذا التدريب، الذي شارك فيه 61 موظفاً (ما يقارب رُبع الشركة)، تسعة منهم من النساء، في مساعدة الآباء والأمهات العاملين على تحقيق التوازن بين أهدافهم المهنية والشخصية. ووفقاً لقسم الموارد البشرية، ساعدَ التدريب الإدارة على تكوين صورة أفضل عن كيفية مساعدة الموظفين للتوفيق بين العمل والالتزامات الأسرية.

- تدريب مدربين مُعتَمَد من مُدرّب مختصّ في إدارة شؤون الحياة. صُمّم هذا التدريب - الذي قدّمه مدرّبٌ خارجي على مدار 15 ساعة - لتمكين ثلاث نساء على مستوى الإدارة (بينهنّ المديرّة العامّة) لإرشاد الأمهات الجدد والموظفات اللواتي يواجهن تحديات تتعلّق بالتوفيق بين العمل والحياة الخاصّة.



### الدعم المتعلّق برعاية الأطفال

يستفيد جميع موظفي الشركة المقيمين في عمّان والذين لديهم أطفال تتراوح أعمارهم بين 18 شهراً وست سنوات من رسوم مخفضة (10 إلى 35 في المئة، اعتماداً على مزوّد الخدمة) لثلاث رياض أطفال ودور حضانه واقعة على مسافة لا تتعدّى أربعة كيلومترات من مقرّ الشركة. أجرى فريق الموارد البشرية أبحاثاً مكثّفة حول السوق المحليّ وقام شخصياً بزيارة المرافق المختارة للتأكد من أنّها ذات جودة كافية. ونظراً لعدم وجود مقدّمي خدمات رعاية الطفولة المبكرة بأسعار مقبولة وجودة عالية في الأردن، يُقدّر الموظفون هذا الدعم - ولا سيّما السهولة المتمثّلة في قدرتهم على إيصال أطفالهم إلى مكانٍ قريب في طريقهم من وإلى العمل. وعلى الرغم من رغبة الشركة في تقديم هذه الميزة للموظفين المقيمين في العقبة أيضاً، إلا أنّ قلّة عدد الموظفين الذين لديهم أطفالاً صغاراً تجعل من غير الممكن لمزوّد خدمات رعاية الأطفال في تلك المنطقة أن يقدّموا للشركة حسمًا جماعياً، كما هو الحال في عمّان.

وإدراكاً منها لأهمية دعم الآباء لتولّي مسؤوليات الرعاية أيضاً، أقرّت الشركة إجازة الأبوة في بداية العام 2014 - قبل أربع سنوات ونصف من أن يصبح الأمر شرطاً قانونياً في الأردن - وتحرص على تشجيع الرجال على أخذها. أمّا أحكام إجازة الأمومة والرضاعة الخاصّة بالشركة فتتماشى مع القانون المحليّ، علماً أنّ الشركة تستجيب حيثما أمكن لطلبات الحصول على إجازة إضافية للرجال والنساء على حدّ سواء، وفقاً للاحتياجات الفردية.

و20900 دينار أردني (29478 دولارًا أميركيًا) زيادةً على راتبه السنوي، علمًا أنَّ الرقم الدقيق يعتمد على مستوى المهارة.



كذلك، فإنَّ الاحتفاظ بتجارب الموظفين وخبراتهم يُعدُّ أمرًا بالغ الأهمية لنجاح الشركة بصورة عامةً من نواحٍ أخرى لا تُقاس بالأرقام - لكنَّها أكثر قيمةً ربما: فالموظفون القدامى الذين يتمتَّعون بمعرفة واسعة وإلمام كبير بطبيعة العمل قادرون على توقُّع احتياجات الزبائن، وابتكار الحلول للمشاكل المعقَّدة، ومساعدة الشركة على تخطيِّ التحديات. كما أنَّ الحفاظ على فريق عمل ثابت وذو خبرة يساعد أيضًا على تطوير قاعدة من الزبائن المُخلصين، الأمر الذي يؤثر تأثيرًا مباشرًا على قدرة الشركة على المنافسة في بيئةٍ محفوفة بالتحديات. علاوةً على ذلك، فهو يُساعد الشركة في الحفاظ على سمعتها الممتازة في الأردن على نطاقٍ أوسع - فيسمح لها بالتالي باستقطاب زبائن جدد واستثمارات جديدة.

تؤكد تجربة الشركات الأخرى في الأردن نظرة شركة أمين قعوار وأولاده حول العلاقة بين ممارسات العمل المراعية لاحتياجات الأسرة وانخفاض معدَّل الدوران الوظيفي (ولا سيَّما لدى النساء). منذ أن أصدرت الحكومة الأردنية قانونًا يُلزم الشركات بدعم المرونة في العمل في العام 2017، أبلغت 60 في المئة من الشركات المشاركة عن زيادة معدَّل الاحتفاظ بالموظفات (بالإضافة إلى زيادة معدَّل التوظيف بشكل عام) في شركاتهم (البنك الدولي، 2020). في سوق العمل الأردني، تستأثر المرأة بحصَّة كبيرة بين الذين يعملون بمرونة (بالرغم من أن النساء يشكلن أقلَّ من 15 في المئة من إجمالي القوى العاملة، إلا أنَّهنَّ يمثِّلن 45 في المئة من مجمل عقود العمل المرنة). وهذا دليلٌ على أنَّ النظام الجديد يعود بالفائدة على النساء بشكلٍ أساسي ويسمح لهنَّ بالبقاء في سوق العمل، رغم الالتزامات الأخرى المتعلقة بالعمل غير المأجور والرعاية (البنك الدولي، 2020).

### زيادة الإنتاجية

تعتبر شركة أمين قعوار وأولاده أنَّ هناك علاقة مباشرة بين ترتيبات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية وارتفاع مستويات الإنتاجية، وتعرزو ذلك إلى عددٍ من العوامل المختلفة. فتوفير المرونة للموظفين من حيث ساعات العمل ومكان العمل يسمح لهم بالتوفيق بين عملهم ومسؤولياتهم الأخرى ويُقلِّل من تشتت انتباههم خلال ساعات العمل، وفقًا للإدارة والموظفين على حدٍّ سواء. وتؤكد على ذلك أبحاثٌ أجريت على نطاقٍ أوسع في الأردن، إذ وجدت أنَّ 59 في المئة من المؤسسات التي اعتمدت ممارسات عمل مرنة تعتبر أنَّ هذه الترتيبات أثَّرت

«عندما وُلد ابني قبل أوانه، قدَّمت لي الشركة الكثير من التسهيلات... لم تمنحني إجازة إضافية فحسب، بل ساعدتني أيضًا وزوجتي للحصول على التغطية التأمينية»

أحد الموظفين في الشركة

ويزداد هذا الدعم من خلال سياسة العمل المرنة وثقافة الشركة التي تتَّصف بالمرونة والانفتاح، ما يعني أنَّ أيَّ آباء أو أمهات يواجهون تحديات معيَّنة أو يحتاجون إلى مساعدة إضافية يُشجَّعون على طلب ذلك، وتسعى الشركة جاهدةً للقيام بكلِّ ما في وسعها من أجل دعم الموظفين في مثل هذه الظروف.

### الفوائد التجارية لاستثمارات شركة أمين قعوار وأولاده في ظروف العمل المراعية لاحتياجات الأسرة

#### الحفاظ على فريق عمل ثابت ويتمتع بخبرة عالية

تعتبر الإدارة العليا أنَّ تقديم ترتيبات العمل المراعية لاحتياجات الأسرة من العوامل الرئيسية لعدم ترك أيِّ امرأة لديها أطفال الشركة خلال العامَيْن الماضيين. وخلال السنوات الأربع الماضية، ذكرت موظفة واحدة فقط المسؤوليات الأسرية كسببٍ لمغادرة العمل (ولم يذكر ذلك أيُّ من الموظفين الرجال) - على الرغم من أنَّه السبب الرئيسي لترك المرأة الأردنية عملها بشكل عام. وتأتي هذه الشهادة من أحد الموظفين لتؤكد تلك الرؤية: تقول غادة قندح، مديرة تحليل السوق: «بعد 26 عامًا، لم أفقد شغفي الكبير إزاء عملي، ولكن لم أكن لأبقى لهذه الفترة الطويلة لولا الدعم الذي تلقَّيته من الشركة أثناء تربيته لأطفالي».

«كُنَّا سنخسر العديد من الأشخاص الموهوبين من أصحاب المعرفة والخبرة لو لم نُقدِّم هذا الدعم.»

ناديا شاهين، المديرية العامة

لا شكَّ في أنَّ خفض الدوران الوظيفي يحقِّق وفورات كبيرة في التكاليف. مع الأخذ في الاعتبار التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب وانخفاض الإنتاجية مع توظيف عاملين جدد، يُقدَّر بأنَّ استبدال موظف واحد يكلف الشركة ما لا يقلُّ عن 30 في المئة من أجره السنوي - وما يصل إلى 190 في المئة من الأجر السنوي للأدوار التقنية التي تتطلب عدَّة سنوات من الخبرة لتحقيق الإنتاجية الكاملة. وكمثالٍ على التكلفة الكبيرة التي تتكبدها شركة صغيرة مثل شركة قعوار، فإنَّ استبدال الموظف الذي يتقاضى 11000 دينار أردني (15.515 دولارًا أميركيًا) سنويًا يكلف ما بين 3300 دينار أردني (4655 دولارًا أميركيًا)

ولم نكن لنُحقِّق هذا التنوع لو لم نعتمد نموذج عمل يُراعي احتياجات الأسرة».

أخيراً، تُظهر تجربة شركة أمين قعوار وأولاده أن ترتيبات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية تساعد في الحد من التغيب، الأمر الذي قد يكون له تأثير سلبي على إنتاجية العديد من المؤسسات. حول العالم، تُعدّ احتياجات رعاية الأطفال غير المُلبّاة أحد أبرز أسباب التغيب غير المُخطَّط له: في الولايات المتحدة مثلاً، تُشير التقديرات إلى أن غياب الموظفين الناتج عن المشاكل المتعلقة برعاية الأطفال يُكفِّف الشركات 3 مليارات دولار سنوياً (فوربس، 7102ب). ولكن في شركة أمين قعوار وأولاده، لا تُعتبر احتياجات رعاية الأطفال الطارئة سبباً أساسياً لحالات التغيب غير المُخطَّط لها، ويُعزى ذلك مباشرةً، بحسب قسم الموارد البشرية، إلى توفير الشركة أيام إجازة إضافية ورسومًا مخفضة لرعاية الأطفال من أجل مساعدة الموظفين على إدارة مسؤوليات الرعاية.

## «عبء العمل كبير، ولكن لا مانع لدينا لأننا نتمتع بهامش واسع من المرونة.»

أحد الموظفين في الشركة

### استقطاب مرشّحين من ذوي الكفاءات العالية من خلال المنافع القيمة التي تقدّمها الشركة لموظفيها

نظراً لمتطلبات العمل، تتوقّع شركة أمين قعوار وأولاده من جميع موظفيها إتقان اللغة الإنكليزية والإلمام بالمهارات الأساسية في مجال المعلوماتية. وفقاً لمدراء القسم، واستناداً إلى الأبحاث على نطاقٍ أوسع (مؤشر الكفاءة في اللغة الإنكليزية، 2020؛ البنك الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2020)، يبرز في بعض الأحيان نقصٌ في هذه المهارات، ما يعني أنّه من الضروري الاستفادة من كنزٍ أوسع من المواهب، من خلال توظيف النساء وكذلك الرجال (ولا سيّما أنّ النساء يُشكّلن غالبية خريجي الجامعات في الأردن) (اليونسكو، 2020). وانطلاقاً من التوقّعات الاجتماعية التي تواجهها المرأة، وسياق السياسات الوطنية، تُدرك إدارة الشركة أنّ قدرتها على توظيف النساء تعتمد على مبادراتها إلى دعم العمل المراعي لاحتياجات الأسرة.



بشكلٍ إيجابي على مكان العمل، حيث أبلغ 70 في المئة من تلك المؤسسات عن تحقيق تأثيرٍ إيجابي على الإنتاجية لدى الموظفين والموظفات على حدٍ سواء (البنك الدولي، 2020). كذلك، فإنّ المبادرات التدريبية التي تُقدّمها شركة أمين قعوار وأولاده لتحسين إنتاجية الآباء العاملين والأمهات العاملات، تُبرهن عن فعالية كبيرة أيضاً. على سبيل المثال، تمّ تقديم التدريب المُخصّص «للآباء والأمهات الجدد» للمساعدة في معالجة الإرهاق وانخفاض الإنتاجية لدى الآباء والأمهات الجدد، وأشار كلٌّ من الإدارة والموظفين الذين شاركوا في التدريب إلى أنّ الإنتاجية قد تحسّنت فعلاً. فقالت إحدى المشاركات: «بعد هذا التدريب، شعرت بأنني أصبحت أكثر تنظيمًا وأكثر قدرةً على الإنجاز في العمل، إلى جانب تعاملي مع ابني بشكل أفضل أيضاً».

إنّ مراعاة شركة أمين قعوار وأولاده للالتزامات الموظفين خارج العمل تُساهم في رفع مستويات الإنتاجية من خلال المساعدة في إرساء ثقافة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والاحترام، ويُضخ ذلك من خلال المستويات العالية من الرضا العام للموظفين (86 في المئة) التي كشفت عنها آخر استطلاع للعاملين في الشركة. لاحظَ رائد ملص، مدير قسم تكنولوجيا المعلومات، تحسُّناً ملحوظاً في دينامية الفريق وإنتاجيته منذ أن بادرَ القسم إلى اعتماد نظام إدارة الأداء القائم على مؤشرات الأداء الرئيسية في العام 2019: «تحسُّنٌ جوّ العمل كثيرًا الآن. وأصبح الموظفون أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما بوسعهم عندما شعروا بأنّ الشركة تثق بإمكاناتهم». وكان هذا رأي الموظفين الآخرين أيضاً في حلقات النقاش المركزة. تُشير الأبحاث الدولية إلى أنّ المستويات العالية من رضا الموظفين من شأنها أن تُؤدّي إلى تحسين الإنتاجية: فقد وجدت دراسة أُجريت في المملكة المتحدة أنّ الموظفين الراضين أكثر إنتاجيةً بنسبةٍ تصل إلى 20 في المئة، مقارنةً مع الموظفين غير الراضين عن وظائفهم (مؤسسة السوق الاجتماعي، 2015)، في حين كشفت أبحاثٌ أميركية عن انخفاض الإنتاجية بنسبة 18 في المئة في المؤسسات التي لديها مستويات منخفضة من تفاعل الموظفين، مقارنةً بتلك التي تضمّ موظفين متفاعلين بدرجة عالية (فوربس، 2017).

## «تعاملت الإدارة بمرونة مع الموظفين طيلة فترة الجائحة وكانت متفهمّة جداً - ونتيجة لذلك، نشعر بمسؤولية أكبر لتقديم عمل جيد.»

إحدى الموظفات في الشركة

علاوةً على ذلك، يُعتبر نهج الشركة في العمل المراعي لاحتياجات الأسرة مساهماً أساسياً في زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة مقارنةً بالشركات الأردنية الأخرى، ولا سيّما تلك التي تعمل في القطاع نفسه. ويُساهم هذا التنوع بدوره في تعزيز الإنتاجية، كما يبيّح من الأبحاث الدولية التي تُظهر أنّ التنوع بين الجنسين في المؤسسات يُؤدّي إلى اتّخاذ قرارات أفضل وتحسين تماسك فريق العمل، فتزداد الإنتاجية (هارفارد بزنس ريفيو، 9102). وتؤكد شركة أمين قعوار وأولاده على ذلك: وفقاً لناديا شاهين، «لا شكّ في أنّ التنوع هنا ينعكس إيجابياً على الإنتاجية،

يعتبر الموظفون في مختلف الأقسام أنّ شركة أمين قعوار وأولاده هي «صاحب عمل مفضّل» في هذا القطاع. وفي حلقات النقاش المركّزة، أجمعت الموظفات على أنّ سمعة الشركة شكّلت عاملاً أساسياً في التقدّم للوظيفة، في حين أشار الموظفون الذكور أنّ رغبتهم بالعمل لدى شركة قعوار يُعزى إلى «تنوّعها» و«اهتمامها بموظفيها». وتعكس هذه الآراء اتّجاهاً عالمياً أوسع في القطاع: ففي دراسة عالمية أجرتها مؤسسة «برايس ووترهاوس كوبرز»، ذكر 15 في المئة من المُستطلّعين أنّ «قيّم صاحب العمل» هي السبب الرئيسي لتولّي وظيفة في شركة لوجستية. ووجدت الدراسة أيضاً أنّ شركات النقل والخدمات اللوجستية التي تُتيح إمكانية العمل عن بُعد تحظى بالأفضلية في التوظيف (برايس ووترهاوس كوبرز، 2012).

تفتخر إدارة شركة أمين قعوار وأولاده بسمعة الشركة بين الموظفين المحتملين، لكنهم يُدركون أنّه يتوجّب على الشركة مواصلة التطوُّر، وتحديدًا لاستقطاب الموظفين الأصغر سنًا، الذين لديهم توقّعات أعلى من أصحاب العمل مقارنةً بالأجيال السابقة. في هذا السياق، تعتقد الإدارة وقسم الموارد البشرية أنّ التزام الشركة الدائم بممارسات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية، بما في ذلك استجابتها للاحتياجات الفردية، هو إحدى أولويات العمل. كما توضح أهمية ضمان توفير المرونة للجميع - النساء والرجال، والآباء والأمّهات وكذلك الذين ليس لديهم أولاد. «لا يمانع جيل الألفية التنقّل بين الوظائف والقطاعات المختلفة، وغالبًا ما يهتمون بالراتب، لكنّ التوازن بين العمل والحياة الخاصّة أمر مهمّ أيضًا لهذا الجيل، وهذه بالتأكيد إحدى المميّزات التي تتفرد بها شركة قعوار»، على حدّ تعبير أشرف الجعفري، مدير الشحن المتكامل.



## الدروس المستخلصة

استنادًا إلى خبرتها، تُدرك إدارة الشركة أنّ التنوّع بين الجنسين يعود بالفائدة على الأعمال، وأنّ تقديم ترتيبات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية هو أمرٌ أساسيٌّ لتحقيق ذلك. وبصفتها شركة صغيرة ضمن مجموعة شركات، تمتلك شركة قعوار خبرة واسعة تنطبق على الشركات الصغيرة والكبيرة في الأردن:

- لا توجد «وصفة سحرية». يجب على الشركات ابتكار أفضل الحلول التي تتلاءم مع أعمالها ومع القوى العاملة لديها - بناءً على ردود فعل الموظفين وتفاعلهم، ولا سيّما النساء. من المهمّ أيضًا إدراك وجود احتياجات وأولويات مختلفة داخل الشركة نفسها - على سبيل المثال، قد تختلف توقّعات واحتياجات العاملين بين موقعٍ وآخر اختلافًا كبيرًا.
- البدء على نطاقٍ صغير ثمّ مراقبة النتيجة - مع الحرص على الإصغاء إلى الموظفين. عندما بدأت شركة قعوار باعتماد ممارسات العمل المراعية للاحتياجات الأسرية، لم يكن من السهل العثور على أمثلة من شركات أخرى في السوق. بدلًا من ذلك، تعتبر الشركة أنّ سياساتها ومبادراتها المراعية للاحتياجات الأسرية تكلّلت بالنجاح لأنّها طرّحت بشكلٍ تدريجي، وتطوّرت مع الوقت، أخذت بعين الاعتبار ملاحظات الموظفين وطلباتهم.

- دراسة الخيارات. قرّرت إدارة الشركة في البداية إنشاء روضة أطفال في الموقع لأولاد موظفيها، ولكن بعد بحثٍ ودراسةٍ متأنية، رأت أنّ هذا الخيار غير مناسب، بناءً على تحليل عدد الموظّفين في الشركة الذين لديهم أطفال دون سنّ الدراسة. فلجأت إلى إجراء ترتيبات مع رياض الأطفال في المنطقة لتقديم رسوم مخفّضة لموظّفي الشركة.
- التواصل الفعّال - والرصد - مهمّان لضمان التأييد. واجهت الشركة بعض الممانعة لسياسات العمل المُراعية للاحتياجات الأسرية من المدراء - من القلقين بشكل أساسي بشأن انخفاض الإنتاجية - ومن الموظّفين أيضًا الذين اعتبروا أنّ زملاءهم يحظون بمعاملة خاصة. وفقًا لقسم الموارد البشرية، عولجت المشكلة الثانية من خلال إضفاء الطابع الرسمي على السياسات، ومراقبة تأثير تنفيذها، وتحسين التواصل الداخلي للتأكد من أنّ جميع الموظّفين - الآباء والأمّهات والموظّفين الذين ليس لديهم أولاد - باتوا يعرفون كيف يمكنهم الاستفادة شخصيًا من هذه الترتيبات. وبالنسبة إلى الممانعة الصادرة عن المدراء، لجأت الشركة إلى تسليط الضوء على بعض الحالات الناجحة المحدّدة، فبرهنّت أنّ ترتيبات العمل المُراعية للاحتياجات الأسرية تعود بالفائدة على سير العمل في الشركة.
- ليس بالضرورة أن يكون العمل المُراعي للاحتياجات الأسرية مُكلفًا. يمكن تطبيق بعض التدابير الرامية إلى دعم العمل المُراعي للاحتياجات الأسرية - كسياسات المرونة وإمكانية العمل عن بُعد - بكلفة قليلة. يُجمع جميع كبار المدراء ومدراء الأقسام في شركة أمين قعوار وأولاده على أنّ تكلفة هذه التدابير تُعدّ ضئيلة مقارنةً بالمكاسب المالية الكبيرة جرّاء الاحتفاظ بالموظّفين وتحسين الإنتاجية.
- لا مفرّ من التغيير، وهناك مكاسب يمكن تحقيقها من قبل الشركات السبّاقة والمبادرة. من خلال طرح تدابير تدعم العمل المُراعي للاحتياجات الأسرية لسنوات تسبق الأنظمة الحكومية والتحوّل الواسع النطاق إلى العمل عن بُعد في ظلّ انتشار جائحة كوفيد-91، حافظت شركة أمين قعوار وأولاده على مكانتها كصاحب عمل رائد ومسؤول اجتماعيًا، بما في ذلك إزاء المتقدّمين للعمل الأصغر سنًا، وأثبتت قدرتها على مواكبة التغييرات غير المتوقّعة، وقُلّلت من التكاليف المحتملة التي قد تترتّب في حال عدم الامتثال للقوانين الجديدة.

## الخلاصة

تُظهر تجربة شركة أمين قعوار وأولاده أنّ دعم العمل المُراعي للاحتياجات الأسرية هو شرط أساسي لتشغيل المرأة والاحتفاظ بها في العمل - ومن شأنه أن يحقق آثارًا إيجابية واسعة النطاق على النساء وأسرهنّ، وكذلك على الأعمال التجارية والاقتصاد بصورة عامّة. وليس بالضرورة أن يقترن الدعم الاستباقي لترتيبات العمل المُراعية للاحتياجات الأسرية بتكاليف طائلة، ومن شأنه أن يحقق أعلى مستوى من الفعّالية إذا تناسب مع الاحتياجات والظروف المحدّدة للشركة وللعاملين فيها، وإذا شمل جميع الموظّفين. وأنت التغييرات في ممارسات العمل التي أحدثتها جائحة كوفيد-91 تُساعد على تغيير طريقة التفكير، ما وفّر فرصةً للشركات التي تتطلّع إلى المستقبل لإرساء نهج العمل المُراعي للاحتياجات الأسرية على أساس دائم.



[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/430b0890-382e-46af-b04a-be00f365d863/Trailblazers\\_Portraits\\_of\\_Female\\_Business\\_Leadership\\_in\\_Emerging\\_and\\_Frontier\\_Markets.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mQCNgtt](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/430b0890-382e-46af-b04a-be00f365d863/Trailblazers_Portraits_of_Female_Business_Leadership_in_Emerging_and_Frontier_Markets.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mQCNgtt)

مؤسسة التمويل الدولية، 2017. معالجة المسائل المتعلقة برعاية الطفل:  
دليل تقديم خدمات رعاية الطفل المدعومة من قبل صاحب العمل

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5bc1f184-0163-40a5-ade7-0a48dd3fe69a/IFC\\_Tackling\\_Childcare\\_Guide\\_Arabic.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nIMFgT8-](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5bc1f184-0163-40a5-ade7-0a48dd3fe69a/IFC_Tackling_Childcare_Guide_Arabic.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nIMFgT8-)

إحصاءات منظمة العمل الدولية، 2020. نسبة المشاركة في سوق العمل حسب الجنس والعمر - تقديرات منظمة العمل الدولية النموذجية Labor force participation rate by sex and age – ILO modelled estimates، تشرين الثاني/نوفمبر 2020 - سنوياً:

[https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer0/?lang=en&segment=indicator&id=EAP\\_2WAP\\_SEX\\_AGE\\_RT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer0/?lang=en&segment=indicator&id=EAP_2WAP_SEX_AGE_RT_A)

إحصاءات منظمة العمل الدولية، 2020. توزع العمالة حسب النشاط الاقتصادي (للجنسين) - تقديرات منظمة العمل الدولية النموذجية Employment distribution by economic activity (by sex) – ILO modelled estimates، تشرين الثاني/نوفمبر 2020 - سنوياً:

[https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer25/?lang=en&segment=indicator&id=EMP\\_2EMP\\_SEX\\_ECO\\_DT\\_A](https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer25/?lang=en&segment=indicator&id=EMP_2EMP_SEX_ECO_DT_A)

هيئة الاستثمار الأردنية، 2018. نبذة عن قطاع النقل والخدمات اللوجستية Sector Profile - Transportation and Logistics  
<https://www.jic.gov.jo/wp-content/uploads/2018/07/Sector-Profile-Transportation-Logistics-Final-Mar-2018-JIC-1.pdf>

ماكينزي، 2018. تحقيق النتائج من خلال التنوع Delivering through Diversity

[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business\\_percent20Functions/Organization/Our](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business_percent20Functions/Organization/Our)

دائرة الإحصاءات العامة (الأردن)، 2020. الأردنيون العاملون فوق سن 15 عاماً حسب الجنس والنشاط الاقتصادي الرئيسي الحالي - 2020 Jordanian Employed Persons Age 15 + Years by Sex & Main Current Economic Activity - 2020  
[http://www.dos.gov.jo/owa-user/owa/emp\\_unemp\\_number.show\\_tables\\_y?lang=E&year1=2020&tno=21](http://www.dos.gov.jo/owa-user/owa/emp_unemp_number.show_tables_y?lang=E&year1=2020&tno=21)

مؤشر الكفاءة في اللغة الإنكليزية، 2020. مؤشر الكفاءة في اللغة الإنكليزية English Proficiency Index - الأردن:

<https://www.ef.co.uk/epi/regions/middle-east/jordan/>

فوربس، 2017. تعزيز رضا الموظفين يعود بالفائدة على الجميع

Promoting Employee Happiness Benefits Everyone  
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/13/promoting-employee-happiness-benefits-everyone/?sh=1c64916f581>

فوربس، 2017. غياب خدمات رعاية الأطفال يؤدي إلى هدر المال

Lack Of Childcare Leaves Money On The Table  
<https://www.forbes.com/sites/break-the-future/2017/11/30/lack-of-childcare-leaves-money-on-the-table/?sh=44d1331d3e79>

كيف يساهم التنوع في تحفيز. 2013، (HBR) هارفارد بزنس ريفيو How Diversity Can Drive Innovation؟

<https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>

هارفارد بزنس ريفيو (2019)، (HBR). عندما يساهم التنوع بين الجنسين في تعزيز إنتاجية الشركات When Gender Diversity Makes Firms More Productive

<https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>

مؤسسة التمويل الدولية، 2019. رواد: نماذج نسائية في قيادة

المؤسسات ضمن الأسواق الناشئة والجديدة - Trailblazers Portraits of Female Business Leadership in Emerging and Frontier Markets

[en/544751585015347579/pdf/Jordan-Youth-Technology-and-Jobs-Project.pdf](https://documents1.worldbank.org/curated/en/544751585015347579/pdf/Jordan-Youth-Technology-and-Jobs-Project.pdf)

البنك الدولي، 2019. قياس القواعد الاجتماعية المتعلقة بمشاركة المرأة في سوق العمل الأردني Measuring Social Norms About Female Labor Force Participation in Jordan

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/889561561555247104/measuring-social-norms-about-female-labor-force-participation-in-jordan>

البنك الدولي، 2020. مشاركة المرأة الاقتصادية في العراق والأردن ولبنان:

<https://www.albankaldawli.org/ar/country/lebanon/publication/state-of-the-mashreq-women>

البنك الدولي، 2020. ب. مرصد الاقتصاد الأردني - مواجهة العاصفة :Jordan Economic Monitor - Weathering the Storm  
<http://documents1.worldbank.org/curated/en/895901594653936142/pdf/Jordan-Economic-Monitor-Spring-2020-Weathering-the-Storm.pdf>

[percent20Insights/Delivering\\_percent20through\\_percent20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.pii.com/publications/wp/wp16-3.pdf)

معهد بيترسون، 2016. هل التنوع بين الجنسين مُربح؟ أدلة من استطلاع عالمي Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey

<https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>

برايس ووترهاوس كوبرز، 2012. النقل والخدمات اللوجستية 2030: كسب سباق المواهب Transportation & Logistics 2030: Winning the talent race

<https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/pdf/pwc-tl-2030-volume-5.pdf>

مؤسسة السوق الاجتماعي، 2015. هل العاملون السعداء أكثر إنتاجية؟ Are happy workers more productive

<http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2015/10/Social-Market-Foundation-Publication-Briefing-CAGE-4-Are-happy-workers-more-productive-281015.pdf#page=9>

سوديكسو، 2016. الفرق المتوازنة بين الجنسين تُحقّق أداءً أفضل Gender balanced teams linked to better performance

<http://sodexoinsights.com/sodexo-study-gender-balanced-teams-linked-to-better-business-performance/>

اليونيسف، 2019. السياسات الصديقة للأسرة: تصميم مكان العمل المستقبلي :

<https://www.unicef.org/media/65031/file/UNICEF-family-friendly-policies-ar-2019.pdf>

البنك الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، 2020. وثيقة تقييم مشروع بشأن قرض مقترح للمملكة الأردنية الهاشمية حول مشروع يُعنى بالشباب والتكنولوجيا وفرص العمل Project appraisal document on a proposed loan to the Hashemite Kingdom of Jordan for a youth, technology and jobs project

<http://documents1.worldbank.org/curated/>

## مصادر الاتصال

1818 H Street NW, Washington, DC 20433

فاكس: 202-522-2625

موقع إلكتروني: [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org)



**WORLD BANK GROUP**

THE WORLD BANK  
IBRD • IDA

**IFC** | International  
Finance Corporation