

American University in Cairo

## AUC Knowledge Fountain

---

Papers, Posters, and Presentations

---

2021

### تأثير فيروس كورونا على إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة في مصر

Shahjahan Bhuiyan *The American University in Cairo AUC*, SBHUIYAN@AUCEGYPT.EDU

Fayrouz El Dabbagh fayrouz.eldabbagh@gmail.com

Mariam Walid *The American University in Cairo AUC*, mariamwalid@aucegypt.edu

Shorouk Fouda *The American University in Cairo AUC*, sfouda@aucegypt.edu

Follow this and additional works at: <https://fount.aucegypt.edu/studenttxt>



Part of the [Benefits and Compensation Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Entrepreneurial and Small Business Operations Commons](#), [Performance Management Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

---

#### Recommended Citation

Bhuiyan, Shahjahan; El Dabbagh, Fayrouz; Walid, Mariam; and Fouda, Shorouk, "تأثير فيروس كورونا على (إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة في مصر) (2021). *Papers, Posters, and Presentations*. 98. <https://fount.aucegypt.edu/studenttxt/98>

This Other is brought to you for free and open access by AUC Knowledge Fountain. It has been accepted for inclusion in Papers, Posters, and Presentations by an authorized administrator of AUC Knowledge Fountain. For more information, please contact [fountadmin@aucegypt.edu](mailto:fountadmin@aucegypt.edu).

ورقة سياسات

# تأثير فيروس كورونا (كوفيد-19) على إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة في مصر

إعداد:

فيروز الدباغ  
مريم وليد  
شروق فودة

تحت إشراف  
د. شاهجهان بويان

أستاذ مساعد وعميد مشارك للدراسات الجامعية والإدارة

كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة  
الجامعة الأمريكية بالقاهرة

٢٠٢١

الآراء الواردة في هذه الورقة هي آراء المؤلفين أو المحررين ولا تعكس سياسات وآراء الجامعة الأمريكية بالقاهرة. وقد تم نشرها لتشجيع مزيد من الحوار في محاولة لإكساب الخريجين الشباب مهارات صياغة حلول السياسة العملية.

ديسمبر ٢٠٢١



ورقة سياسات  
تأثير فيروس كورونا (كوفيد-١٩) على إدارة رأس  
المال البشري في الشركات الناشئة في مصر

إعداد:  
فيروز الدباغ  
مريم وليد  
شروق فودة

تحت إشراف  
د. شاهجهان بويان

تم نشر هذه الورقة بواسطة ملتقى السياسات العامة  
كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة  
الجامعة الأمريكية بالقاهرة

«بدعم من مؤسسة أوكسفام تحت مظلة برنامج  
مشاركة وتشغيل الشباب»

**مقرر المشروع ملتقى السياسات العامة:**

د. ليلى البرادعي  
أستاذ الإدارة العامة

**مدير مشارك للمشروع:**

د. شاهجهان بوهيان  
أستاذ مساعد في الإدارة العامة  
العميد المشارك للإدارة  
والدراسات الجامعية

**مدير المشروع:**

محمد قدرى  
ماجستير السياسات العامة

**منسق المشروع:**

وليد الديب

٢	قائمة الأشكال
٣	الموجز التنفيذي
٤	١. مقدمة: أثر فيروس كورونا (كوفيد-١٩) على الاقتصاد العالمي والشركات الناشئة
٧	٢. بيان المشكلة
٧	٣. هدف السياسة والسؤال البحثي والمنهجية
٨	٤. الإطار النظري
٩	٤.١ إدارة رأس المال البشري
٩	٤.٢ مرونة سوق العمل وعلاقتها بالعمل اللائق
١٠	٥. سياسة انتعاش سوق العمل من خلال ريادة الأعمال: تجربة الهند
١٠	٦. البيئة المحيطة للشركات الناشئة في مصر خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩)
١٢	٧. أحدث السياسات والتشريعات الخاصة بالشركات الناشئة في مصر
١٢	٨. البيانات الميدانية: الآثار الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة في مصر خلال أزمة فيروس كورونا أثر فيروس كورونا على البيئة المحيطة الداعمة للشركات الناشئة
١٤	٩. آثار العمل عبر الإنترنت على العمليات وإدارة رأس المال البشري
١٤	٩.١ التحديات المتعلقة بالعمليات
١٤	٩.٢ التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري
١٦	١٠. بدائل السياسات
١٦	بديل السياسات الأول: إنشاء رابطة للشركات الناشئة
١٩	بديل السياسات الثاني: رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة
٢٨	بديل السياسة الثالث: تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة
٣٠	١١. توصيات السياسات
٣٢	المراجع

٣١	المرافق
٣١	المرفق الأول: موافقة مجلس المراجعة المؤسسية
٣٢	المرفق الثاني: أداة جمع البيانات

- ٩ شكل ١: العلاقة بين العرض من الوظائف المتاحة والعمل اللائق وتأثيرها في زيادة مرونة سوق العمل أثناء الأزمات قصيرة الأجل
- ٩ شكل ٢: مؤشر مرونة العمل العالمي ٢٠٢١
- ١٦ شكل ٣: تأثيرات نموذج العمل عبر الإنترنت على العمليات وإدارة رأس المال البشري

ورسوم بدء المشروعات الصغيرة الجديدة، وأخيراً محدودية نقل نتائج البحث والتطوير. وفي هذا السياق أدت الجائحة إلى إلقاء الضوء على أهمية دمج مرونة سوق العمل في السياسات الخاصة بريادة الأعمال، حيث تركز المرونة على القدرات الهيكلية والدورية للدولة، إذ تقوم المؤشرات الهيكلية بإبراز التغير في سياسات الاقتصاد الكلي على المدى الطويل، وتتعلق القدرات الدورية بإدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية خلال الأزمات قصيرة الأجل والتغيرات طويلة الأجل مثل التحول التكنولوجي بعد الجائحة. أظهرت البيانات أن الشركات الناشئة قد واجهت تحديات خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة على مستوى السياسات والهيئات الداعمة للشركات الناشئة، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بآثار نموذج العمل عن بعد وعبر الإنترنت على عمليات الشركات الصغيرة وإدارة رأس المال البشري، وفيما يتعلق بالعمليات وجدت الشركات الناشئة في بعض القطاعات في عملية الرقمنة هذه فرصة لتعزيز نموها مثل شركات اللوازم والخدمات الطبية وتجهيز الأغذية وتجارة التجزئة والرعاية الشخصية والصحية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية، في حين أنهت بعض القطاعات الأخرى عملياتها أو أوقفتها لفترة لحين تحويل نموذج أعمالها بالكامل ليتواءم مع نموذج العمل عبر الإنترنت وإضافة خطط إيرادات جديدة وتغيير اتصالاتها الداخلية مع العملاء. وقد واجهت الشركات الناشئة التي تعتمد على التفاعل مع البشر لتقديم خدماتها تحديات خارجية تتعلق بالتحول نحو العالم الافتراضي في الجوانب اللوجستية والأمية الرقمية وفقر البنية التحتية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك واجهت الشركات الناشئة نقصاً في السيولة النقدية وهو ما أثر على مرونة رأس المال البشري.

في عام ٢٠٢٠ انتشر فيروس كورونا المستجد في جميع بلدان العالم تقريباً، وأعلنت منظمة الصحة العالمية الفيروس جائحة عالمية في مارس ٢٠٢٠، ونتيجة لذلك فرضت البلدان المتضررة تدابير الإغلاق والقيود على تحركات الأشخاص والسلع، وهو ما أثر بدوره على جميع جوانب صحة الإنسان وسبل العيش من خلال التحول إلى العمل من المنزل باستخدام الأدوات الرقمية وتطبيقات التواصل المرئية بواسطة الفيديو. وفي خضم هذه الأحداث خلال العام نفسه تنبأت منظمة التعاون والتنمية آثاراً سلبية على الاقتصاد العالمي، بما يشمل انخفاض الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٧,٦٪ بنهاية عام ٢٠٢٠. تهدف هذه الورقة إلى تحديد التحديات الرئيسية في البيئة المحيطة لريادة الأعمال في ظل جائحة فيروس كورونا مع التركيز بشكل خاص على إدارة رأس المال البشري والعمل اللائق ومرونة سوق العمل في الشركات الناشئة وتقديم توصيات السياسات للتعافي من الآثار السلبية لفيروس كورونا.

السؤال البحثي الرئيسي الذي تطرحه الورقة هو: **كيف أثرت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-١٩) على ممارسات إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة المصرية وما هو المطلوب لكي تتعافى الشركات الناشئة في مصر من الأزمة والحفاظ على الوظائف اللائقة ومرونة سوق العمل؟** وقد تضمنت منهجية ورقة السياسات البحث المكتبي وإجراء ثلاث نقاشات لمجموعات التركيز مع خمسة موظفين في شركات ناشئة وستة من مؤسسي الشركات الناشئة وخمسة موظفين في مسرعات الأعمال وثمانية مقابلات رئيسية مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من مختلف أصحاب المصلحة.

قامت مصر بإجراء العديد من الإصلاحات في السياسات أثناء الجائحة للتعامل مع هذه الأزمة، بما يشمل السياسات المالية وسياسات تأجيل الاستحقاقات الائتمانية، والتي مكنت البلاد من إقرار تقدم في مؤشر ريادة الأعمال. إلا أن هذا التقدم شهد تباطؤً بسبب تحديات إدارة العمل والمرونة التي تشمل التوظيف وأداء المهارات وتعليم ريادة الأعمال في المدارس والسياسات الحكومية المتعلقة بالحوافز الضريبية والشروط البيروقراطية

الضوء على مشكلة ارتفاع مستويات القلق. وتوجد قضية شاملة أخرى تتعلق بالعمليات وإدارة رأس المال البشري وهي تأثيرات فيروس كورونا على الشركات الناشئة التي تعمل في مناطق جغرافية مختلفة فيما يتعلق بتأزر الفريق والاستحواذ على المواهب.

تعرض الورقة استنادًا إلى النتائج ثلاثة بدائل سياسيات تهدف إلى تعزيز أداء البيئة المحيطة للشركات الناشئة مع التركيز على إدارة رأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك تقترح أيضًا بدائل السياسات موضوعين شاملين يتداخلان مع بدائل السياسات الثلاث؛ والموضوع الأول هو إتاحة الوصول إلى التمويل وتنويع مصادره، حيث تعتمد الشركات الناشئة بشكل كبير على التمويل لتطوير نموذج أعمالها والاحتفاظ بموظفيها وتنمية مواهبهم، والموضوع الثاني الشامل هو الدعم المقدم للمحافظات المختلفة من جانب البيئة المحيطة، والذي يركز على دعم محافظات أخرى غير القاهرة والإسكندرية لزيادة شمول المواهب للمواقع المحرومة. وتكشف البيانات أيضًا أنه من المفيد أيضًا إلقاء الضوء على أهمية أحد بدائل السياسات في ورقة السياسات حول إدارة رأس المال البشري الصادرة ملتقى السياسات العامة بالجامعة الأمريكية بالقاهرة بالتعاون مع منظمة أوكسفام والتي تقترح الموضوع الثالث وهو الارتقاء بالتدريب المهني ومناهج التعليم العالي وربطهما لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال.

• يقترح بديل السياسات الأول إنشاء رابطة للشركات الناشئة من جانب الشركات الناشئة نفسها لتقديم الدعم لمؤسسيها وموظفيها في وجود كيان ممثل يمكنهم من العمل في مجموعات متضافرة مع أصحاب المصلحة الآخرين في ريادة الأعمال للتعبير عن احتياجاتهم وشكواهم.

تأثرت الكثير من وظائف الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتعيين والعقود والاستحقاقات وتنمية المواهب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين ورفاههم. وفيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية أدى العمل من المنزل إلى إرباك بعض الموظفين بمزيد من المهام في حين أدى إلى تفرغ آخرين، وهو ما أحدث خللاً في الهيكل التنظيمي، في حين واجهت الشركات الناشئة التي توسعت طفرة في التوظيف عبر الإنترنت إلى جانب خطط تهيئة الموظفين الجدد عبر الإنترنت، والذين لم يعرفوا أو يروا زملائهم مما أثر على ثقافة المنظمة، بينما امتنعت العديد من الشركات الناشئة عن التوظيف في بداية الأزمة. وبالإضافة إلى ذلك تباين الاستحواذ على المواهب خلال الجائحة؛ حيث كان مؤسسو الشركات الناشئة يبحثون عن موظفين لديهم مهارات ممتازة فيما يتعلق بالتواصل عن طريق الأدوات على الإنترنت والمرونة والقدرة على التكيف. وكذلك حدث تحول فيما يتعلق بالعقود والاستحقاقات، حيث حلت عقود العمل الحر والتعاقد الخارجي محل وظائف الدوام الكامل. وبالإضافة إلى ذلك لم يكن لدى غالبية الموظفين أي تأمين صحي أو اجتماعي وهو ما قلل من جودة العمل، كما أثر النقص في السيولة النقدية على الاحتياجات التدريبية من الجلسات التدريبية التقنية وحتى جلسات الصحة النفسية. وتُظهر البيانات أيضًا أن المشاركين لم يتلق أي منهم تدريباً على إدارة الأزمات، إلى جانب تأثير العمل عن بعد على أداء بعض الموظفين، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات حول تقييم أدائهم عن بعد.

علاوة على ذلك واجهت الشركات الناشئة في البداية صعوبة في الحفاظ على تماسك فريق العمل، حيث انخفض التواصل وجهًا لوجه بين الزملاء، وكان من الصعب تقديم أنشطة المشاركة بشكل افتراضي نظرًا لتكلفتها المرتفعة جدًا مقارنة بميزانيات الشركات الناشئة. وأخيرًا أثار الجائحة التساؤلات حول حماية الموظفين ورفاهيتهم للذين يستطيعون العمل من المنزل ومن لا تسمح طبيعة عملهم بذلك. كما أثار العمل عن بعد أيضًا التساؤلات حول المساواة بين الجنسين وألقى

توصي الورقة بمزيج من بدائل السياسات الأول والثاني، إذ سيعمل البديلان معا على تمكين الشركات الناشئة من التواصل بشكل أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة في مجال ريادة الأعمال. وتكمل هذه البدائل بعضها البعض من خلال التركيز على مستوى التواصل الفردي والتواصل الجماعي، وستتمكن الشركات الناشئة من خلال الرابطة من مشاركة احتياجاتها وتحدياتها وتطورها مع بقية البيئة المحيطة على المستوى الجماعي. وستتمكن الشركات الناشئة من خلال منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر من التواصل مع الجهاز والمنظمات الحكومية الأخرى من أجل تعزيز تنظيم أعمالها ودعم العاملين بها بشكل أفضل. وسيعمل تنفيذ كلا البديلين على دعم الشركات الناشئة لتكون أكثر مرونة وتكيفاً مع تغيرات البيئة المحيطة، كما سيدعم تعافيتها من الآثار السلبية الناجمة عن فيروس كورونا، بالإضافة إلى المزيد من التطوير والبناء على التغييرات الإيجابية التي قاموا بإجرائها في مشروعاتهم. وكخطوة تالية توصي الورقة - كهدف طويل الأجل - بتعزيز الدعم الذي تقدمه حاضنات ومسرعات الأعمال من أجل دعم الشركات الناشئة بشكل أفضل في المهارات الرقمية وإدارة الأزمات ونقل تكنولوجيا البحث والتطوير والاستشارات في مجال إدارة رأس المال البشري.

- يدعو البديل الثاني إلى **رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة** من خلال الاستفادة من منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر لتكون بمثابة حلقة وصل بين الحكومة والشركات الناشئة، وتتضمن هذه المنصة لوائح الأعمال وخدمات التسجيل، بالإضافة إلى الإعلان عن فرص التمويل أو التدريب لموظفي الشركات الناشئة، ونشر عمليات وإجراءات العطاءات لتقوم الشركات الناشئة بالتقدم للمشاركة بها.
- يركز بديل السياسات الثالث على **تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة** وفقاً للتغيرات في البيئة المحيطة التي أحدثها فيروس كورونا، وتعد حاضنات ومسرعات الأعمال الجهات الرئيسية الداعمة للشركات الناشئة في البيئة المحيطة، والتي تحتاجها لكي يتم بناء قدراتها في مهارات الرقمنة والعمل عن بعد، بالإضافة إلى الاستعداد لإدارة الأزمات والمخاطر والاستشارات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري والخدمات الاستشارية للشركات الناشئة خلال الصدمات قصيرة الأجل، ومن الهام للغاية أيضاً أن يتم دعم البحث والتطوير لدعم الابتكار داخل الشركات الناشئة.

## ١. مقدمة: أثر فيروس كورونا (كوفيد-١٩) على الاقتصاد العالمي والشركات الناشئة

الاقتصادي خلال الجائحة وخاصة بين الشركات الناشئة (تامبونليرتشي، Tambunlertchai، ٢٠٢١). اتخذت الدول المختلفة في جميع أنحاء العالم تدابير وسياسات للحد والتخفيف من الأثر السلبي لفيروس كورونا على الشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتباينت هذه التدابير بين سياسات العمل واستحداث أو تعديل الأدوات المالية والسياسات الهيكلية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠٢١ أ).

وفي الوقت نفسه ازدهر عمل بعض الشركات الناشئة وتمكنت من الحفاظ على نموها في ظل فيروس كورونا. ووفقًا لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تم تقديم الكثير من الخدمات إلى الشركات الناشئة، وانتشرت خيارات التمويل وخاصة للشركات التي تقدم خدمات من شأنها أن تساهم في مكافحة الجائحة، ويشمل ذلك أيضًا دول في الشرق الأوسط مثل تركيا، وفيها تم تقديم حزمة إجراءات الدعم للشركات الناشئة وتشمل قرضًا لتمويل رأس المال مع تسهيلات في خطة الدفع ولكن بشرط أن تحافظ الشركات على مستوى التوظيف بها (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠٢٠).

في عام ٢٠٢٠ ظهر فيروس كورونا المستجد في إقليم ووهان بالصين وانتشر إلى جميع دول العالم تقريبًا، وبالتالي أعلنت منظمة الصحة العالمية الفيروس جائحة عالمية في مارس ٢٠٢٠. وكنيجة لهذا الإعلان فرضت الدول قيودًا على التفاعلات وجها لوجه وإجراءات الإغلاق للحد من انتشار الفيروس، حيث أغلقت العديد من الأنشطة والقطاعات الاقتصادية مؤقتًا أو إلى أجل غير مسمى (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠٢١).

لم يؤثر الفيروس على معدلات الصحة والوفيات وحسب، بل كان له أيضًا آثار اجتماعية واقتصادية على جميع جوانب سبل العيش وزيادة أوجه عدم المساواة. وقد توقعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في عام ٢٠٢٠ أنارًا سلبية على الاقتصاد العالمي، بما يشمل انخفاض بنسبة ٦٪ في الناتج المحلي الإجمالي في يونيو ٢٠٢٠، ٧، ٦٪ خلال الموجة الثانية للجائحة. وقد صرحت منظمة التعاون والتنمية أنه بدءًا من عام ٢٠٢١ تسببت الآثار الاقتصادية الناجمة عن الجائحة في ركود اقتصادي حاد ومفاجئ شابهته بالركود الاقتصادي الذي نجم عن الحرب العالمية الثانية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠٢١ أ)، إلا أن مصر تم اعتبارها واحدة من الدول الناشئة القليلة التي حافظت على النمو

## ٢. بيان المشكلة

٤٢ من بين ١٠٠ دولة، إلا أنها واجهت تحديات فيما يتعلق بمرونة القدرات الدورية إذ جاءت في المرتبة ٨٥ من أصل ١٠٠ دولة (وايتشيلد بارتترز Whiteshield Partners، ٢٠٢١). ونظرًا لأن هذه الأزمة تعد أزمة إنسانية في جوهرها فقد أكدت على أهمية قادة الموارد البشرية في أي منظمة لإدارة إيقاع العمل خلال الأزمة بشكل فعال مع الحفاظ على سلامة الموظفين (كولينز وآخرون Collings et al، ٢٠٢١). وكما ورد سابقًا لم تكن هناك سياسات تركز على دعم تحديات العمل التي واجهتها الشركات الناشئة في مصر. ويُعد تقديم الدعم على مستويات مختلفة هام للغاية لمساعدة الشركات الناشئة في تعاملها مع عواقب الجائحة ومحاولاتها التعافي منه.

تسببت جائحة فيروس كورونا في هزة مفاجئة للاقتصاد العالمي، كما تأثر الاقتصاد المصري بشدة نتيجة لهذه الجائحة المفاجئة. ووفقًا لهذا السياق تُعد الشركات الناشئة شركات تتسم بالهشاشة على المستوى المؤسسي وتتعامل مع درجات عالية من المخاطر وعدم اليقين، وبالتالي تفرض كل أزمة اقتصادية واجتماعية قيودًا على نموذج أعمالها المتنامي وتجبرها على التكيف والتواءم مع التغيرات السياقية.

وعلى الرغم من أن مصر تم تصنيفها ضمن أعلى ٦٠ نظامًا بيئيًا ناشئًا للشركات الناشئة، إلا أنها احتلت مرتبة منخفضة في مرونة سوق العمل، حيث جاءت مصر في المرتبة ٧٠ من بين ١٠٠ دولة في مؤشر مرونة العمل العالمي، وعلى الرغم من التحسن في القدرات الهيكلية المرنة حيث جاءت في المرتبة

عند اختيار المشاركين لغرض التيسير. تم عقد جميع مناقشات مجموعات التركيز ومقابلات مقدمي المعلومات الرئيسيين تقريبًا عبر تطبيق زوم ZOOM، نظرًا للوضع الحالي لفيروس كورونا وتم جمع البيانات على النحو التالي:

١. ثلاث نقاشات لمجموعات التركيز تراوحت مدتها ما بين ٦٠ و٩٠ دقيقة مع ممثلين من الفئات التالية:  
(١) خمسة موظفين  
(٢) ستة مؤسسين ومؤسسين مشاركين للشركات الناشئة  
(٣) خمس هيئات داعمة.

٢. تم إجراء ثماني مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من الموظفين الرئيسيين أو المؤسسين أو الهيئات الداعمة من أجل التقصي بشكل أعمق بشأن بعض التحديات، وقد تراوحت مدة هذه المقابلات ما بين ٤٥ دقيقة وساعة واحدة. إن السبب الرئيسي لتقسيم مجموعات التركيز تلك هو استيعاب وجهات نظر المجموعات المستهدفة المختلفة بشكل منفصل، حيث يرى الباحثون أن ذلك من شأنه إثراء تحليل البيانات حيث إن وجهات النظر الثلاثة الخاصة بأصحاب المصلحة التي وردت في مناقشات مجموعات التركيز تكمل بعضها البعض.

اشتمل دليل المقابلات شبه المنظم (Semiformal Interviews) على مجموعة من ١٤ عنصرًا تدور حول التحديات العامة وتحديات إدارة رأس المال البشري والدعم الذي تلقته الشركات الناشئة من البيئة المحيطة (لمزيد من المعلومات حول أداة جمع البيانات انظر مرفق ٢).

وبعدها تم تحليل البيانات واستخلاص الموضوعات للإجابة على سؤال البحث الرئيسي والخروج بتوصيات لسياسات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر أثناء الأزمات.

تهدف ورقة السياسات هنا إلى تحديد التطور المطلوب في البيئة المحيطة الداعم لريادة الأعمال في ظل جائحة فيروس كورونا مع التركيز بشكل خاص على إدارة رأس المال البشري والعمل اللائق ومرونة العمل في الشركات الناشئة لمساعدة تلك الشركات على التعافي من الآثار السلبية لفيروس كورونا.

ويُعد السؤال الأساسي الذي تطرحه الورقة هو: كيف أثرت جائحة فيروس كورونا على ممارسات إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة المصرية وما هو المطلوب لكي تتعافى الشركات الناشئة في مصر من الأزمة والحفاظ على الوظائف اللائقة ومرونة العمل؟

لأغراض هذا البحث قام الباحثون بجمع: البيانات الثانوية: التي تم جمعها من خلال الإصدارات المنشورة مثل الكتب ودراسات الحالة والدوريات والإصدارات الحكومية. وقد تم استخدام البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر ثانوية لسرد المعلومات الأساسية ومراجعة الأدبيات المتاحة حاليًا حول هذا الموضوع. ونظرًا لحدائثة فيروس كورونا تم نشر غالبية البيانات خلال عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢١. البيانات الأولية: التي يتم جمعها باستخدام وسائل مختلفة مثل مقابلات مقدمي المعلومات الرئيسيين ومناقشات مجموعات التركيز (Focus Group Discussions) من أجل تناول سؤال البحث. قبل البدء في عملية جمع البيانات الأولية تلقى فريق البحث الموافقة على منهجية البحث من مجلس المراجعة المؤسسية (Institutional Review Board) بالجامعة الأمريكية بالقاهرة في ٢١ سبتمبر ٢٠٢١ (انظر مرفق ١).

ولكي يقوم الباحثون بجمع البيانات الأولية تم استخدام أسلوب المعاينة الهادفة من أجل اختيار المشاركين وفقا للفئات التالية:

١. مؤسسو أو مؤسسون مشاركون بالشركات الناشئة.  
٢. الموظفون في الشركات الناشئة.  
٣. الموظفون/ المستشارون في مسرعات الأعمال/ حاضنات الأعمال/ المنظمات غير الحكومية/ الهيئات الداعمة.  
ملاحظة: لم يتم وضع سنوات الخبرة في الاعتبار

## ٤.٤ إدارة رأس المال البشري

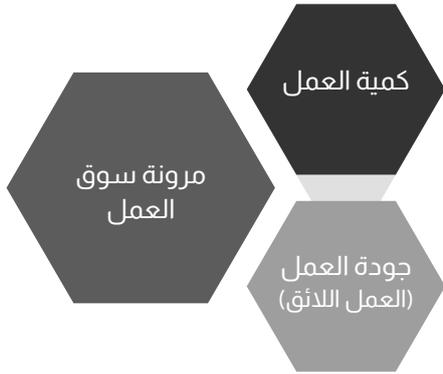
- تنمية المواهب: تدور حول الاحتياجات التدريبية من المعارف والمهارات ليتمكن الموظفون من أداء الوظيفة وتحقيق الخطط التنظيمية المستقبلية.
- الإنتاجية وإدارة الأداء: تتضمن تشجيع الابتكار واعتماد أساليب جديدة في إنجاز الموظفين لمهامهم. وتشمل هذه الوظيفة مراقبة إنتاجية الموظفين وأدائهم لضمان توافقها مع أهدافها والخطط التنظيمية، وبالتالي تشمل تقييم أداء الموظفين من خلال تقييم الأقران أو التقييم الذاتي.
- مشاركة الموظفين: تشمل تآزر الفريق وثقافة مكان العمل ويصف مستوى الحماس والتفاني الذي يشعر به العاملون تجاه عملهم.
- حماية العاملين ورفاههم تتناول المخاطر المختلفة في مكان العمل لضمان حماية العاملين والمخاوف المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل.
- إدارة رأس المال البشري تعتبر وظيفة الموارد البشرية واحدة من أهم القوى الدافعة للنمو، حيث تتناول إنتاجية الموظف وأدائه والتي تُعد الأصول الرئيسية لأي مؤسسة. وتدور وظائف الموارد البشرية حول تخطيط الموارد البشرية (الهيكل التنظيمي) والتوظيف والتعيين والعقود والاستحقاقات وتنمية المواهب وإدارة الأداء وإشراك الموظفين ورفاههم (أوزبانجو وأدينجي Osibanjo & Adeniji، ٢٠١٢؛ رينوكادي رينوكادي Renukadevi، بدون تاريخ).
- تخطيط الموارد البشرية: يضمن أن المؤسسة لديها الموظف المناسب لأداء المهام المطلوبة المتعلقة بالوظيفة. كما يتضمن هيكلًا تنظيميًا واضحًا مع وصف وظيفي واضح يحدد واجبات العمل وأنشطة الموظفين.
- التوظيف والتعيين: وهو اختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظيفة المطلوبة التي تناسب مهاراتهم وخبراتهم ومسارهم المهني.
- العقود والاستحقاقات تشمل عروض الأجور والرواتب التي تحقق معايير العدالة والإنصاف، بالإضافة إلى خدمات رفاه العمل مثل التأمين الاجتماعي والصحي.

## ٤.٤ مرونة سوق العمل وعلاقتها بالعمل اللائق

السياسات التي تهدف إلى تحقيق المرونة في سوق العمل خلال فترة ما بعد الجائحة للتخفيف من أثر الانكماش الاقتصادي، وبالتالي الحد من أي تأثير سلبي على إدارة رأس المال البشري وتحقيق الاستقرار في سبل عيش العديد من المواطنين. يوضح إطار استراتيجية الوظائف في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن مرونة سوق العمل تتعلق بتحقيق التوازن بخلق كمية من الوظائف تتسم بجودة العمل أو تتفق ومعايير العمل اللائق (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠١٨)

وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية يتم تعريف مرونة سوق العمل بأنها «قدرة الاقتصاد على الحد من الانحراف المستمر للمخرجات ونتائج سوق العمل عن اتجاهات ما قبل الأزمة في أعقاب الصدمات الكلية المعاكسة (مثل فترات الركود). ويشمل هذا التعريف تجنب التقلبات المفرطة في الإنتاج ونتائج سوق العمل وكذلك سرعة الانتعاش» (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠١٧). وقد تسببت الجائحة في صدمة نتج عنها أزمة في الوظائف، وذلك على غرار الأزمة المالية في ٢٠٠٧-٢٠٠٨ والكساد الكبير (وايتشيلد بارتنرز Whiteshield Partners، ٢٠٢١)، وبالتالي تظهر أهمية

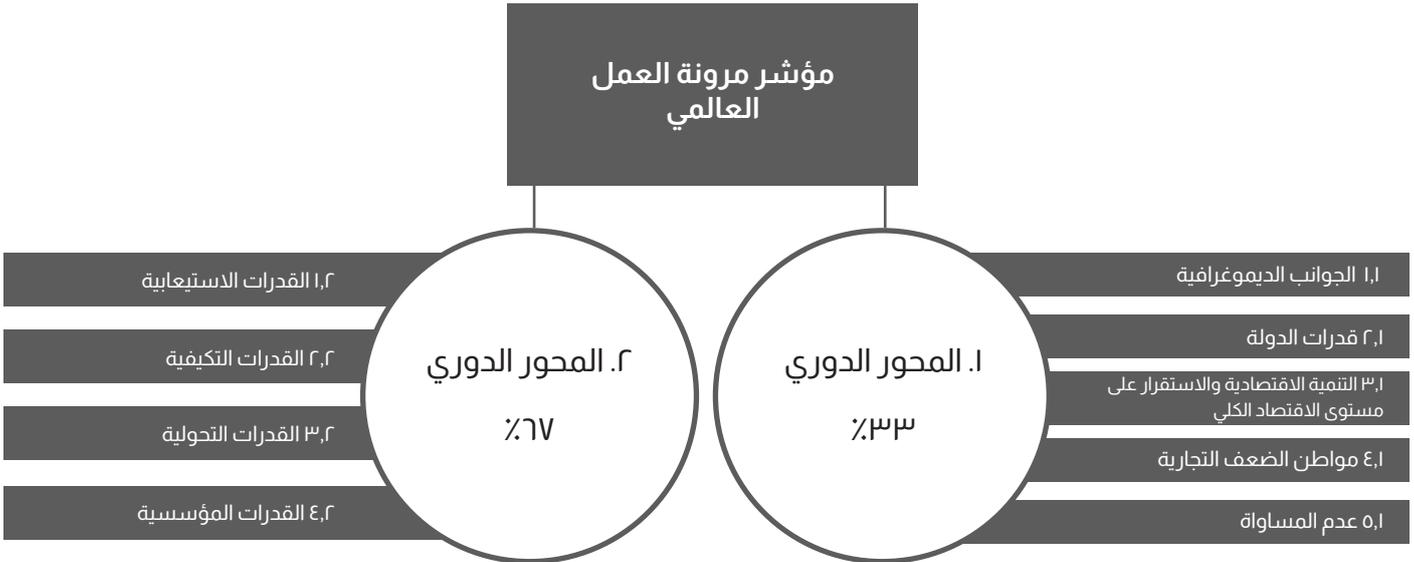
تساعد الاقصادات على تحمل الصدمات قصيرة وطويلة الأجل والتحول الاقتصادي (وايتشيلد بارتنرز، ٢٠٢١).



شكل ١

(انظر شكل ١). تدعم كمية العمل طلبات التوظيف للأغلبية من القوة العاملة والمهنة، في حين يضمن نهج العمل اللائق جودة العمل وتحقيق الدخل العادل والأمان الوظيفي ودمج النساء وموظفي الدخل المحدود والحماية الاجتماعية وتحسين بيئة العمل والتواصل الداخلي (عبد الملاك وآخرون، ٢٠٢٠). لذا تترابط إدارة رأس المال البشري والمرونة والسياسات الاجتماعية لتعكس ظروف العاملين (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٠).

قدم مؤشر مرونة العمل العالمي لعام ٢٠٢١ إطاراً شاملاً جديداً حول مرونة سوق العمل التي تحدد المرونة من خلال اثنين من قدرات الدولة الرئيسية وهي القدرات الهيكلية والدورية والتي بدورها



شكل ٢: مؤشر مرونة العمل العالمي ٢٠٢١ - المصدر: وايتشيلد بارتنرز، ٢٠٢١

ومستوى التنمية الاقتصادية التي تركز على مؤشرات الاقتصاد الكلي للديون والثروة ونقاط الضعف التجارية التي تحدث عندما تنحصر قطاعات الاقتصاد أو الجهات الفاعلة في مجال محدد وعدم المساواة في الدخل الناتج عن زيادة عدد العاملين ذوي الأجور المنخفضة والوظائف التي تتطلب مهارات منخفضة والتي لا تستجيب للتحول التكنولوجي للاقتصاد.

يركز محور القدرات الهيكلية على سياسات مرونة سوق العمل التي تحتاج إلى تعديل هيكلية وفترة أطول لتحقيقها مقارنة بمحور القدرات الدورية، وتشمل المرونة الهيكلية لسوق العمل مؤشرات تتعلق بالجوانب الديموغرافية للسكان التي تركز على توزيع الفئات العمرية الأصغر كعامل رئيسي لمرونة القوى العاملة، إلى جانب قدرات الدولة التي تركز على الابتكار وخلق التكنولوجيا الجديدة

**٣. القدرة التحويلية** ويتم تعريفها بأنها «القدرة على التواءم مع الاتجاهات المستقبلية الرئيسية وتحويل الضغوط طويلة الأجل إلى فرص» (وايتشيلد بارتنرز Whiteshield Partners، ٢٠٢١). وتشجع السياسة التحويلية على الابتكار من خلال تنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل بما يشمل الإنترنت والهاتف ووصولاً إلى تعزيز الأمن السيبراني العالمي، كما تهتم أيضاً بالاستثمار في التكنولوجيا من خلال المشتريات العامة والاستثمار في البحث والتطوير في أنشطة الابتكار وريادة الأعمال بدءاً من التعليم الرسمي وغير الرسمي وحتى تعليم الموظفين في مكان العمل.

أما القدرة الدورية فهي تتناول قياس استجابة سياسات سوق العمل للاضطراب الاقتصادي، ويوجد أربعة أبعاد للمرونة الدورية. وتركز هذه الورقة على ثلاث قدرات ترتبط بشكل مباشر بإدارة أكثر كفاءة للموارد البشرية أثناء الأزمات، ويتم تقسيمها على النحو التالي (وايتشيلد بارتنرز Whiteshield Partners، ٢٠٢١):

**١. القدرة الاستيعابية** يمكن تعريفها بأنها القدرة على احتواء الأزمة قصيرة الأجل وتخفيف الضرر الواقع على خلق فرص العمل وجودتها. وتشمل السياسات التي تهتم برفاه الموظف وحقوقه من خلال إعانات البطالة وخدمات الصحة البدنية والنفسية الأساسية من خلال تأمين الرواتب في حالة الأجازات المرضية لدعم مرونة القوى العاملة، وسيساهم ذلك في تعزيز العمل اللائق وزيادة تدابير شمول الفئات المحرومة وخاصة الشباب والنساء.

**٢. القدرة التكييفية** ويتم تعريفها بأنها القدرة على التعافي والتكيف بسرعة لتوفير وظائف جديدة بالتزامن مع الصدمة قصيرة الأجل، وتتضمن سياسة عمل مرنة فيما يتعلق بتشريعات التعيين والفصل ورفع العبء الضريبي وتأثيره على حوافز العمل والتركيز على البيئة المحيطة لريادة الأعمال والتكلفة والوقت الذي يستغرقه تسجيل شركة جديدة وفرص الحصول على الموارد المالية وتطوير مجموعة جديدة من مهارات الموظفين.

## ٥. سياسة اتعايش سوق العمل من خلال ريادة الأعمال: تجربة الهند

أن الشركات الناشئة يمكنها تصميم التكنولوجيا المطلوبة، ولكنها تفتقر إلى الموارد المالية، كما ينقصها الإرشاد والتوجيه لمؤسسي الشركات الناشئة والموظفين وأخيرًا صقل مواهبهم في المهارات الشخصية مثل التسويق لتوسيع نطاق منتجاتهم.

لذلك قدمت الوزارة بالتعاون مع بنك تنمية الصناعات الصغيرة في الهند العديد من برامج التمويل وقامت بتأجيل أي مدفوعات للقروض على الشركات الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك تم تأجيل ضرائب السنة المالية السابقة على الشركات الصغيرة لمدة ثلاثة أشهر، كما شهدت سياسات الدعم السابقة لرائدات الأعمال في الهند تقدماً في مرحلة ما قبل الجائحة من خلال منح علاوة شهرية للشركات الناشئة التي تديرها النساء، وهو ما رفع من شمول النساء في سوق العمل. وكذلك من خلال إطار حاضنات ومسرعات الأعمال الهندية واللامركزية عبر الولايات (إدارة أندامان ونيكوبار Andaman and Nicobar Administrations، ٢٠١٨)، وقد أقرت وزارة العلوم والتكنولوجيا بأهمية قيام الجهات الفاعلة المذكورة بالاستفادة من ابتكارات الشركات الناشئة، من خلال دعمها بموارد البنية التحتية والإرشاد واحتياجات السوق من المهارات من أجل النمو وتوسيع نطاق مشروعاتهم القائمة على التكنولوجيا.

تعد الهند واحدة من أكبر الدول كثيفة السكان وواحدة من الاقتصادات الناشئة في العالم، وقد تم اختيار تجربتها نظرًا لسياساتها الناجحة لمرونة القوى العاملة للشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا والتي يمكن أن تفيد مصر وغيرها من الاقتصادات النامية المماثلة.

ستارت اب إنديا Start-up India هي واحدة من أكبر منصات ريادة الأعمال عبر الإنترنت التي تتيح للشركات الناشئة تسجيل شركاتها والتواصل مع الشركات الناشئة الأخرى وحاضنات الأعمال والوصول إلى برامج التمويل والأدوات والموارد المجانية (<https://www.start-upindia.gov.in>).

تدار هذه المنصة الحكومية من قبل وزارة العلوم والتكنولوجيا وتهدف الحكومة الهندية إلى دعم الشركات الناشئة والحاضنات لتزدهر خلال مراحل قبل/ أثناء/ بعد الجائحة من خلال برامج مصممة خصيصًا لهذا الهدف.

عند تعاملها مع الجائحة عملت وزارة العلوم والتكنولوجيا الهندية على دعم جهود البحث والتطوير والتي ستؤدي إلى الاستفادة من عمل رواد الأعمال في تقديم حلول مبتكرة من الناحية التكنولوجية وقابلة للتطوير والتوسع، وتحديدًا في المجالات الطبية والتي يمكن أن تساهم في مكافحة جائحة فيروس كورونا أو التخفيف من أثرها السلبي على الاقتصاد والمجتمع، لذا أسفر التقييم الذي أجرته وزارة العلوم والتكنولوجيا عن

## ٦. البيئة المحيطة للشركات الناشئة في مصر خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩)

كود Dcode، ٢٠٢١). وفي دراسة تم إجرائها في مصر تبين أن رواد الأعمال الذين اتسموا بالمرونة والتكيف مع الجائحة كانوا قادرين على الحفاظ على عملياتهم (زعزوع وعيده Zazou & Abdou، ٢٠٢٠). وتعد رقمنة عمليات الشركات الناشئة إحدى عوامل المرونة، وقد استفادت مصر أيضًا من السياسات التي شجعت رأس المال الاستثماري للشركات الناشئة الرقمية وخاصة التي تعمل في مجالات الصحة والتمويل والتعليم (بريسبنجر وآخرون Breisinger et. Al، ٢٠٢٠).

في عام ٢٠٢٠ توقعت شركة دي كود للاستشارات المالية والاقتصادية قطاعات الشركات الناشئة التي ستتأثر سلبًا والقطاعات التي لديها فرصة للنمو (دي كود Dcode، ٢٠٢١)، إلا أن الأداء الفعلي لقطاعات الأعمال الأربعة عشر بعد عام واحد كان مختلفًا عما توقعته الشركة. ومع ذلك صدقت توقعات الشركة للقطاعات الأعلى أداءً والتي تضمنت اللوازم والخدمات الطبية وتجهيز الأغذية وتجارة التجزئة والرعاية الشخصية والصحة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية على الترتيب (دي

## ٦. البيئة المحيطة للشركات الناشئة في مصر خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩)

المرتبة ٨٥ من بين ١٣٦ دولة، إلا أن لديها إمكانية للتحسن الدوري وتعزيز مرونة الموارد البشرية في الشركات الناشئة.

في الواقع قامت مصر بالعديد من الإصلاحات السياسية خلال الجائحة، والتي مكنت البلاد من التقدم في مؤشر ريادة الأعمال، ومع ذلك فقد شهد هذا التقدم تباطؤً بسبب الأداء في جوانب التوظيف والمهارات، حيث أحرزت مصر مستويات منخفضة من العمالة الماهرة (المركز ٨٣) إلى جانب انخفاض جودة التدريب المهني ومستويات الاستثمار في تدريب الموظفين وانخفاض الإنفاق العام على التعليم (وايتشيلد بارتنرز Whiteshield Partners، ٢٠٢١). وقد أظهر تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال عن مصر لعام ٢٠٢١ مجالات ريادة الأعمال التي تحتاج إلى تحسين، ومنها تعليم ريادة الأعمال في المدارس حيث حصلت على ٢,٣ درجة على مقياس أحوال إطار ريادة الأعمال، يتعلق هذا الجانب بتعريف الطلاب بقيم ريادة الأعمال وتقديم التدريب لهم، وبالإضافة إلى ذلك، جاءت سياسة الحكومة ضمن الجوانب الأخرى التي أحرزت درجة منخفضة على مقياس أحوال إطار ريادة الأعمال، ويشمل هذا الجانب الضرائب والوضع البيروقراطي والذي يرتبط بالقدرة على دفع الضرائب ورسوم بدء مشروع جديد. وإلى جانب محدودية نقل نتائج البحث والتطوير والتي يتعلق بمدى تعاون الجامعات مع الشركات الناشئة في تقديم المعارف المطلوبة والتي يمكن ترجمتها إلى أهداف تجارية (بوسما وآخرون Bosma et al، ٢٠٢١)، فضلا عن أنه وفقا لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال أشار ٣١٪ إلى أنهم يعرفون شخصا قام بإنشاء مشروع الخاص بسبب جائحة فيروس كورونا، في حين أشار حوالي ٤٥٪ من المشاركين إلى معرفتهم بشخص توقف عن العمل في تلك الفترة (بوسما وآخرون Bosma et al، ٢٠٢١).

وفي دراسة تم إجرائها في مصر تبين أن رواد الأعمال الذين اتسموا بالمرونة والتكيف مع الجائحة كانوا قادرين على الحفاظ على عملياتهم (زعزوع وعبدو Zaaou & Abdou، ٢٠٢٠). وتُعد رقمنة عمليات الشركات الناشئة إحدى عوامل المرونة، وقد استفادت مصر أيضًا من السياسات التي شجعت رأس المال الاستثماري للشركات الناشئة الرقمية وخاصة التي تعمل في مجالات الصحة والتمويل والتعليم (بريسبنجر وآخرون Breisinger et. Al، ٢٠٢٠). شملت قطاعات الشركات الناشئة ذات الأداء الأكثر انخفاضًا قطاعات السياحة والطيران والبناء والعقارات (دي كود Dcode، ٢٠٢١)، وانتقل قطاع الزراعة من احتمالية تحقيق مكاسب إلى تحقيق أداء منخفض (دي كود Dcode، ٢٠٢١)، كما ورد أيضا أن قطاع النفط والغاز قد يستفيد من هذا الوضع، إلا أنه لسوء الحظ كان من القطاعات ذات الأداء الأكثر انخفاضًا. ونجد أن التأثير المختلف على قطاعات الأعمال يؤكد التأثير السلبي لفيروس كورونا على الاقتصاد العالمي.

وبالنسبة للوضع في مصر تم تطبيق بعض إجراءات تأجيل الاستحقاقات الائتمانية والقروض والتغييرات المالية والهيكلية في السياسات، إلا أنه لم يتم إجراء تعديلات على مستوى السياسة فيما يتعلق بجوانب العمل (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، ٢٠٢٠)، وهو ما يؤكد على أهمية تطوير إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة للتعجيل بالتعافي من الأزمة الاقتصادية الناجمة عن الجائحة، إذ لم تتطلب أزمة فيروس كورونا دعمًا من الحكومات فحسب، بل تطلبت أيضًا مرونة من جانب الشركات الناشئة. وفقًا لمؤشر مرونة العمل العالمي أحرزت مصر تقدمًا في مرونة القدرات الهيكلية، حيث احتلت المرتبة ٤٢ من بين ١٣٦ دولة، وعلى الرغم من تراجعها في القدرات الدورية، حيث جاءت في

## ٧. أحدث السياسات والتشريعات الخاصة بالشركات الناشئة في مصر

ريادة الأعمال بأنها «المشروعات أو الشركات التي تم إنشائها أو بدأت في الإنتاج منذ فترة لا تتجاوز السبع سنوات، والتي تعتمد على الإبداع أو الابتكار، والذي يتحدد وفقا للضوابط التي يحددها مجلس إدارة جهاز تنمية المشروعات» (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١)، ويؤكد القانون أيضا على دور جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في قيادة تنمية أنشطة ريادة الأعمال. وكذلك يصف القانون الحوافز الضريبية وغير الضريبية لكل فئة من المؤسسات وفقا للقانون، ومن المثير للاهتمام لا يتم ذكر أنشطة ريادة الأعمال أو منحها حوافز ضريبية (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١)، الحوافز غير الضريبية المذكورة تشمل تيسير تخصيص الأراضي وبناء القدرات للتدريب التقني واسترداد الأموال والمساعدة في تخصيص المرافق وتسجيل براءات الاختراع (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١).

يوجد مستوى كبير من الاهتمام بتطوير الشركات الناشئة في مصر، وفي ٢٠١٧ تم إنشاء جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر ليحل محل الصندوق الاجتماعي للتنمية، وقد جاء دعم ريادة الأعمال في مقدمة المهام المكلفة للجهاز ويأتي «تعزيز ثقافة ريادة الأعمال» ضمن برامج التنمية الاقتصادية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، وهو ما يبرز بشكل أساسي أهمية الشركات الناشئة للاقتصاد المصري (رؤية مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٥). وقد اصدرت الحكومة قانون تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجديد رقم ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ بهدف تحقيق التنمية المطلوبة لدعم الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ويُعد القانون جزء من سلسلة تطوير تشريعي لبناء بيئة أفضل لإنشاء المشروعات (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١)، ويؤكد القانون على تعريف أنشطة

## ٨. البيانات الميدانية: الآثار الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة في مصر خلال أزمة فيروس كورونا

عمل البيئة المحيطة لريادة الأعمال تحديات على مستوى السياسات ونوعية الدعم الذي تلقتة الشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا. وترتبط التأثيرات الأكثر تحديداً بالتحول إلى أسلوب العمل عبر الإنترنت مما أثر على كل من العمليات وإدارة رأس المال البشري.

على الرغم من أن الهدف الرئيسي من الدراسة هو استكشاف تأثير فيروس كورونا على إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة، إلا أنه بعد تحليل البيانات يتبين أنه حتى الآثار العامة تتداخل وتؤثر أيضا على الموارد البشرية في الشركات الناشئة. وتشمل التحديات الرئيسية التي تعوق

# أثر فيروس كورونا على البيئة المحيطة الداعم للشركات الناشئة

## ١. الآثار على مستوى السياسات

مجموعات التركيز. ويعتبر إتاحة الوصول إلى الموارد المالية والإعفاء الضريبي للشركات الناشئة في صميم قدرات التكيف ومؤشرات مرونة القوى العاملة، حيث سيسمح لرواد الأعمال بالتركيز على عملياتهم ومواردهم البشرية.

وقد أشار غالبية مؤسسي الشركات الناشئة الذين تمت مقابلتهم إلى تحدٍ آخر، وهو تنفيذ القاعدة التي وضعتها الحكومة والتي تسمح للشركات المحلية بالحصول على ٤٠٪ من العطاءات الحكومية، والذي سيكون من شأنه أن يساهم في تعزيز التنوع التجاري وبالتالي تعزيز القدرات الهيكلية لسوق العمل. إلا أنهم أشاروا إلى أن فرص الشركات الناشئة لا تزال منخفضة في الفوز بهذه العطاءات حتى في حالة قيامهم بالتقدم للحصول عليها، حيث أشاروا إلى أن فوزهم بالمزيد من العطاءات سيدعم مشروعاتهم وعملياتها.

إن الفرق بين الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة لم يتحقق بالكامل في مصر، وفي كثير من الحالات يتم معاملتها بالطريقة نفسها فيما يتعلق بالضرائب والالتزامات تجاه الحكومة. ووفقًا لأحد مؤسسي الشركات الناشئة أدى ذلك إلى تفاقم التحديات التي يواجهونها أثناء الجائحة، ومع زيادة عدد حاضنات ومسرعات الأعمال الحكومية مثل «فكرتك شركتك» يرون أن هذه المشكلة يمكن أن يتم حلها.

وفقًا لقانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجديد يندرج رواد الأعمال تحت فئة مستحقي الحوافز غير الضريبية التي تشمل حزم من التسهيلات التي تشمل التمويل، حيث سيتوفر التمويل أيضًا وفقًا لموازنة السنة المالية (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١). ومع ذلك وكما ذكر من قبل لم يتم إدراج الشركات الناشئة بشكل صريح ضمن الحوافز الضريبية في قانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي يمكن أن يشكل تحديًا، وهو ما يؤكد المخاوف التي تم التعبير عنها خلال نقاشات

## ٢. جودة الدعم المقدم للشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا

الشركات الناشئة عبروا عن إحباطهم من نقص التمويل وتأثيره على عملياتهم بسبب مشاكل السيولة النقدية.

**«يجب إتقان برامج حاضنات ومسرعات الأعمال عبر الإنترنت وأخذها في الاعتبار، ما نحتاجه حقًا هو التمويل غير المشروط، وإتاحة الوصول إلى التمويل سيكون أكثر إفادة من بناء القدرات للشركات الناشئة».** (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

اتفق العديد من مؤسسي الشركات الناشئة الذين شاركوا في نقاشات مجموعات التركيز على أن الدعم المقدم من البيئة المحيطة أثناء الأزمة في حاجة إلى مزيد من التطوير، حتى أن أحد المؤسسين الذين تعمل شركاتهم الناشئة في بلدان مختلفة في منطقة الخليج قارن بين الدعم الذي قدمته هذه الدول مقابل الدعم الذي تلقوه في مصر، والمقارنة لم تكن في صالح البيئة المحيطة في مصر. وفرت العديد من حاضنات ومسرعات الأعمال فرص بناء القدرات، إلا أن العديد من مؤسسي

<sup>١</sup> الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي مشروعات ومؤسسات تتراوح قيمتها بين ١-٢٠٠ مليون جنيه مصري وقد تم تأسيسها لمدة عامين أو أكثر برأس مال مستثمر من ٥٠ ألف جنيه مصري إلى ١٥ مليون جنيه مصري، في حين أن الشركات الناشئة يكون الابتكار فيها مقياس رئيسي مميز إلى جانب تأسيسها منذ فترة لا تزيد عن ٧ سنوات (ش وشركاؤه S&P، ٢٠٢١).

## أثر فيروس كورونا على البيئة المحيطة الداعم للشركات الناشئة

**بشكل جماعي كدولة في كيفية دعم الشركة الناشئة لتزدهر**». (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)  
تُظهر البيانات التي تم جمعها من المؤسسين أنه حتى الجهات الداعمة في البيئة المحيطة لم تكن مستعدة للأزمة وواجهت صعوبات في البداية أيضًا، وخاصة الجهات الداعمة العاملة في المحافظات والتي كانت الاتصال عبر الإنترنت بها يعتبر مشكلة خطيرة.

يجب أن يكون هناك حوار مع مؤسسي الشركات الناشئة لتقييم احتياجاتهم وتقييم الدعم المقدم لهم على مستويات مختلفة خلال أزمة فيروس كورونا، وتحتاج الشركات الناشئة إلى إيصال احتياجاتها للبيئة المحيطة الداعمة، بما يشمل الحكومة وحاضنات ومسرعات الأعمال والمستثمرين، وكما أشار أحد مؤسسي الشركات الناشئة يجب أن يتم تناول التحديات التي واجهوها أثناء الأزمة بشكل إجمالي على المستوى الوطني:  
**«إن المشكلة ليست في الشركات الناشئة، ولكن في البيئة المحيطة، لا نحتاج إلى بروتوكولات واستراتيجيات وخطط، نحن بحاجة إلى التفكير**

### ٣. زيادة عدد الشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩)

الخاصة دون إدراك نقص الاستعداد للتعامل مع السوق والأعمال. وكذلك صرح أحد الموظفين الرئيسيين في إحدى مسرعات الأعمال بأن زيادة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة أثناء الجائحة ناتج عن وجود المزيد من وقت الفراغ بسبب الإغلاق وتوقف معظم الأنشطة. وأضافت:  
**«إذا لم يكن الدافع وراء إنشاء مشروع تجاري هو الشغف فسيتركه المؤسسون بمجرد عودة الحياة إلى طبيعتها. الشغف هو الشيء الوحيد الذي يساعد المؤسسين على الاستمرار خلال المراحل الأولى من الشركة الناشئة»**. (اتصال شخصي، موظف في إحدى مسرعات الأعمال، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

نظرًا لوجود زيادة ملحوظة في عدد الشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا وفقًا لتقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال، سأل الباحثون عن موقف المشاركين من هذه الزيادة، اعترض أحد الموظفين على أن الزيادة في عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة تعد مؤشرًا جيدًا، حيث يوجد تركيز على قطاعات محددة تقدم خدمات عبر الإنترنت أو طولاً مالية، والتي تخاطب جمهورًا صغيرًا لديه إلمام بكيفية التعامل مع الوسائل الرقمية ويأتي ذلك على حساب المشروعات الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك يرى آخرون أن زيادة عدد الشركات الناشئة هي مجرد اتجاه يتبعه البعض ليصبح رائد الأعمال التالي ويبدأ شركته

### ٩. آثار العمل عبر الإنترنت على العمليات وإدارة رأس المال البشري

فيروس كورونا، وهو ما أدى إلى تغيير أسلوب العمل في الشركات الناشئة إلى التواصل عن بعد مع عملائها عبر مواقع الإنترنت وتطبيقات التواصل المرئي بواسطة الفيديو كطريقة تتيح لهم بيع منتجاتهم وخدماتهم عبر الإنترنت، وقد أثر هذا التحول على العمليات وإدارة رأس المال البشري داخل الشركات الناشئة كما هو موضح في شكل ٣.

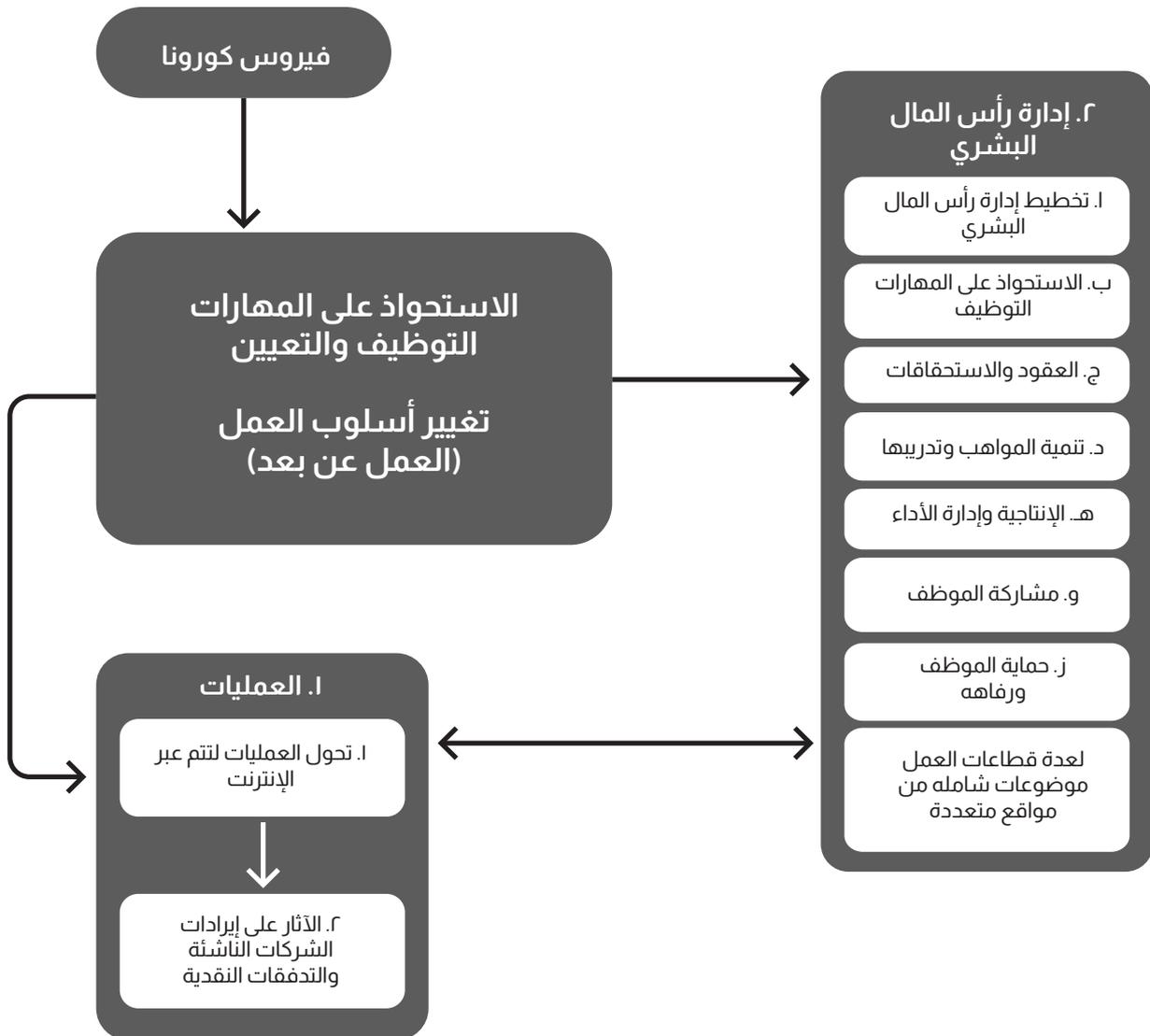
تسبب فيروس كورونا في تعطل عمليات الشركات الناشئة من خلال إجراءات الإغلاق وحظر التجول المفروضة، مما أثر أيضًا على سلوك المستهلكين تجاه المنتجات والخدمات عبر الإنترنت، لذلك حولت جميع الشركات الناشئة تقريبًا نموذج أعمالها من العمل دون الاتصال بالإنترنت إلى العمل عبر الإنترنت للتكيف مع التغييرات السياقية لأزمة

## ١. تحول العمليات لتتم عبر الإنترنت

إيجابياً على قطاع الشركات الناشئة في قطاعات الإعلام وتكنولوجيا المعلومات وجلسات العلاج عبر الإنترنت، وقد عبر أحد المؤسسين عن كونهم «محظوظين» لأن نموذج أعمالهم يعمل بالفعل رقمياً وأن العمل في قطاع تقديم جلسات العلاج عبر الإنترنت أدى بالفعل إلى توسع شركتهم خلال هذا الوقت بسبب الحاجة إلى هذا القطاع وأهميته. وكيف تمكنوا من توفير المزيد من فرص العمل.

في هذا السياق غيّرت جميع الشركات الناشئة تقريباً نموذج أعمالها ليكون عبر الإنترنت، وقد كشفت البيانات من نقاشات مجموعات التركيز أن بعض قطاعات الشركات الناشئة وجدت في عملية الرقمنة هذه فرصة لتعزيز نموها، بينما أنهت القطاعات الأخرى عملياتها أو أوقفتها لفترة من الزمن، وقد توقفت القدرات التكميلية للشركات الناشئة أثناء الجائحة على قطاع العمل وأداء هذا القطاع قبل الجائحة وأثناءها؛ حيث كان الأثر

شكل ٣: تأثيرات نموذج العمل عبر الإنترنت على العمليات وإدارة رأس المال البشري (صورة المؤلفين)



اشتمل نموذجهم على تصميم القطع بمواصفات محددة للعملاء حسب الطلب، وكان عليهم استحداث خط ونموذج عمل جديد:

«تأثرت الشركات الناشئة في مجال الأزياء بشدة. وشكل الاحتفاظ بالموظفين مشكلة كبيرة، أضفنا خط عمل جديد، ليشترى الناس الفساتين عبر الإنترنت دون أن يأتوا لقياسها في الاستوديو. وقررنا الإبقاء على خطوط العمل المعتادة ونموذج العمل الجديد.» (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

وصف جميع الموظفين تقريباً في الشركات الناشئة تغيير نموذج الأعمال إلى العمل عبر الإنترنت بالأمر الصعب، خاصة مع الشركات الناشئة التي تعتمد على التفاعل مع البشر وتواجه تحديات في التواصل مع مجموعات مستهدفة محددة، مثل الفئات المحرومة والأطفال، وهو ما أوضحه موظف في شركة ناشئة في مجال التعليم الثقافي مع فئة الأطفال المحرومين:

«في شركتنا الناشئة نتعامل مع أشخاص من جنسيات مختلفة لنقدم تجربة تعليمية ثقافية، ونعمل مع فئة المحرومين، لذا فإن الانتقال من العمل الميداني إلى العمل عبر الإنترنت لا يعد خياراً لدينا من الأساس، وعندما لم نتمكن من الخروج وجمع مجموعتنا المستهدفة توقفت جميع عمليات الشركة، وبالتالي فإن القيام بكل الأعمال عبر الإنترنت لا يكون حلاً قائماً في كل الأحوال، وعندما نعمل مع المجتمعات المحرومة، نجد أنها لا تملك دائماً الأجهزة المتاحة والمناسبة واتصال مستقر بالإنترنت. كما أننا نعمل مع الأطفال، لذلك يكون من المستحيل استخدام الأدوات عبر الإنترنت معهم.» (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

نشأت الكثير من التحديات أمام الشركات الناشئة التي تقدم الخدمات الاستشارية التي تتطلب التفاعل مع البشر وتم إجبارها على تأجيل تقديم خدماتهم:

«انخفضت الاستشارات بسبب نموذج الأعمال؛ نحن لم نغيره على الرغم من أننا تحولنا إلى العمل عبر الإنترنت، وتأخر عملنا في المشاريع، بما في ذلك المشاريع التي كنا نعمل فيها مع الحكومة.» (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

بالنسبة للشركات الناشئة في مجال الإعلام، فقد استمرت وقامت بزيادة منتجاتها عبر الإنترنت من المحتوى التعليمي الذي يشمل المناهج والجلسات عبر الإنترنت، وهو ما رفع مبيعاتها أثناء عمليات الإغلاق، كما أشار مدير أحد البرامج في شركة ناشئة:

«كان قطاع الإعلام محظوظاً، كقطاع عالمي سيستبدل الناس الذهاب إلى السينما والمسرح بمشاهدة المواد الإعلامية في المنزل، حيث أعطى فيروس كورونا هذا النموذج دفعة. كان العمل التفاعلي متنوعاً، وبدأنا في العمل باستخدام تصميمات متحركة لإنتاج المحتوى بدلاً من تسجيل الفيديو في الشوارع.» (اتصال شخصي، موظف بشركة ناشئة، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

ومع ذلك قامت قطاعات أخرى بتحويل نموذج أعمالها بالكامل للتكيف مع العمل عبر الإنترنت، حيث واجهت تحديات خارجية تتعلق بالتغيير الافتراضي في الجوانب اللوجستية والإعلان عن البرامج وخطط النشر، والأمية الرقمية وفقر البنية التحتية الرقمية وضعف اتصالات الإنترنت. على النحو الذي أوضحه أحد المشاركين الذي يعمل في مجال التعليم حين أفاد:

يختلف إطلاق برنامج أكاديمي على أرض الواقع عن إطلاقه عبر الإنترنت. تختلف الجوانب اللوجستية للتدريب عند التحول إلى الاجتماعات على تطبيق زووم Zoom. وبالنسبة لمدة الجلسات يمكنك تقديم تدريب ليوم كامل بعيداً عن الإنترنت، ولكن لا يمكن أن تتجاوز مدة الجلسة الساعتين إذا كنت ستحضر الجلسة عبر شاشة الكمبيوتر. تختلف خطة النشر والإعلان بين العمل عبر الإنترنت وبدونه، حتى أنه لم يتم استخدام النشرات عبر الإنترنت. كما أنه لا يكون الجميع على علم بكيفية التعامل افتراضياً. لذا نحتاج إلى ضمان اتصال الأشخاص بالإنترنت بشكل جيد ومعرفة الغرف الفرعية على تطبيق زووم ومعرفة كيفية استخدام الأدوات الافتراضية. لذا نجد أن الأشخاص الذين حضروا وسلوك المنظمة قد تغير في كلا الاتجاهين.» (اتصال شخصي، موظف بشركة ناشئة، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

كما أشار أحد مؤسسي الشركات الناشئة في مجال الأزياء أيضاً إلى الصعوبات التي واجهوها، حيث

## ٩.١ التحديات المتعلقة بالعمليات

«يمكننا القول بأن الشركات الناشئة واجهت تحدٍ مضاعف»، فبدلاً من استئجار خطواتهم وتقييم بيئة الأعمال، كان عليهم العمل في حالة من اتخاذ رد الفعل والاستجابة لما يحدث بسرعة، وعلى الرغم من أن هذا الأمر يعلمك المرونة، إلا أنه أيضاً أكثر إرهاقاً للشركات الناشئة.»  
(اتصال شخصي، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

وقد أدى التحول إلى نموذج العمل عبر الإنترنت إلى تعطيل الإجراءات والعمليات التنظيمية المستقرة وأظهر افتقار معظم الشركات إلى الخبرة في إدارة الأزمات وعدم استعدادها لهذه الخطوة الرقمية بطريقة تساعد على الحفاظ على توليد الأرباح والإيرادات (كولينز وآخرون Collings et al، ٢٠٢١).

## ٩.٢ الآثار على إيرادات الشركات الناشئة وإدارة التدفقات النقدية

هذا الوقت لتطوير منتج جديد لزيادة أرباحهم: «كان علينا إعادة التفكير وتقديم منتجاتنا المتميزة بسرعة، لذلك أوقفنا النموذجين الآخرين وعلنا على البحث والتطوير لإطلاقه بسرعة وأطلقنا منصة الإنترنت لبيعه، وصلنا الآن إلى نموذج التبرع بوحدة مقابل وحدة لدعم النموذج الريفي أيضاً، وهذا تم التوصل إليه بفضل الوضع الحالي.»  
(اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

ناقش جميع مؤسسي الشركات الناشئة الذين شاركوا في نقاشات مجموعات التركيز أهمية البحث عن خطط إيرادات جديدة، وكان تنويع الإيرادات أمراً حاسماً بالنسبة إليهم، واختلفت التوجهات نحو ذلك ما بين إضافة خطوط عمل أو خدمات جديدة والتركيز على قطاعات جديدة في السوق. ومن المثير للاهتمام أنهم رأوا جميعاً أن التغيير كان إيجابياً إلى حد ما حيث تم إجبارهم على التغيير من القيام بأعمالهم العادية إلى الابتكار، وأكد أحد المشاركين على أهمية البحث والتطوير وكيفية استخدامهم

## ٩.٢ التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

عن سلسلة من التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري وتشمل: تخطيط وظيفة إدارة رأس المال البشري ووظيفة استقدام الموظفين التي تشمل التوظيف والتعيين والعقود والاستحقاقات وتطوير المواهب والتدريب ومشاركة الموظفين والإنتاجية وإدارة الأداء ورفاهية الموظفين.

ترى غالبية الشركات الناشئة أن التحول إلى العمل عبر الإنترنت يشكل تحدياً فيما يتعلق بالموارد البشرية، وكما أوضح البعض منها، فإن التحدي يكمن في الدمج بين الجوانب التقنية وجوانب الموارد البشرية خلال هذه الفترة، حيث أسفر فيروس كورونا وتحول العمليات إلى أسلوب العمل من المنزل

## ٢.٩ التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

### ١. تخطيط إدارة رأس المال البشري

وشاركوها مشاكلهم التي يواجهونها في مهام العمل، لذلك قامت الموظفة بإلقاء الضوء على بعض النقاط التي لم ألاحظها من قبل، عندما تحدث الموظفون بحرية، ساعدنا ذلك على إجراء تحليل واضح للوظائف في هيكل محدد المعالم وتوصيف وظيفي واضح. لذا بالنسبة لنا كان هذا هو التغيير الإيجابي الكبير، تم التوظيف فيما بعد على أساس هذا الهيكل التنظيمي، وبالتالي حدث تغير الأداء، وبالنسبة للموظفين الذين شعروا فيما سبق بزيادة المهام المكلفون بها بعد الأزمة والآخرين الذين انخفضت مهامهم، أحدث هذا الهيكل الجديد التوازن المطلوب.» (اتصال الشخصي، مؤسس شركة ناشئة، ٣٠ سبتمبر ٢٠٢١)

على الرغم من أن العديد من موظفي الشركات الناشئة ذكروا أهمية الموارد البشرية خلال هذه الأزمة، إلا أنهم يميلون إلى رؤية الشركات الناشئة كشرركات صغيرة، وبالتالي فإنها عادة لا يكون بها أي من موظفي الموارد البشرية. وقد أدى العمل من المنزل إلى إرباك بعض الموظفين بمزيد من المهام في حين أدى إلى تفرغ آخرين، وهو ما أحدث خللا في الهيكل التنظيمي. ومع ذلك اعتمد أحد مؤسسي الشركات الناشئة على الاستعانة بمصادر خارجية:

عندما شعرت بانخفاض الإنتاجية قمت بالتعاقد الخارجي مع موظفة للموارد البشرية، وقد أحدثت فرقا، حيث تحدثت مع الفريق كل على حدة،

### ٢. الاستحواذ على المواهب: التوظيف والتعيين

والتسويق وفي المهارات الشخصية مثل التفاوض والاتصال (عبد الملك وآخرون Abdelmalak et al., ٢٠٢٠)، حيث تشكل تشريعات التوظيف عاملا مساهما في القدرات التكيفية لسوق العمل خلال الصدمات القصيرة الأجل.

في اقتصاد ما قبل الجائحة عانت الشركات المصرية الناشئة من مشاكل في التوظيف تتعلق بوظيفة الاستحواذ على المواهب، وقد أشارت الشركات الناشئة إلى نقص في المواهب في كل من المهارات الجوهرية مثل تكنولوجيا المعلومات

#### ب.١. طفرة توظيف الموارد البشرية في القطاعات المتوسعة

البشرية في قطاع تكنولوجيا المعلومات: واجهتنا مشاكل في توظيف مواهب جديدة، ونحن نوظف المواهب في المجال التقني بانتظام، وقد شكل فيروس كورونا تحديا أمام الاستحواذ على المواهب، لأن الموظفين المعينين مبتدئين أي إنهم يعملون للمرة الأولى ولديهم القليل من التجارب، لذلك كانوا بحاجة إلى أن يكونوا حاضرين بأنفسهم في فترة كان فيها الجميع في المنزل، لذلك كان الأمر صعبا، لم تتأثر تكنولوجيا المعلومات بعمل تجاري، ولكن توظيف الأشخاص وعملية تهيئة الموظفين الجدد تطلبت الكثير من الجهد الذهني.» (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

تطلب التحول إلى العمل عبر الإنترنت أو عن بعد الكثير من المجهود الذهني من موظفي الموارد البشرية، فمن ناحية واجهت الشركات الناشئة التي وسعت نطاق أعمالها خلال أزمة فيروس كورونا مشاكل في التوظيف عبر الإنترنت، ولم يكن الموظفون الجدد يعرفون زملائهم ولم يروا بعضهم البعض من قبل، وهو ما يؤثر على ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك تم إجراء خطط تهيئة الموظفين الجدد عبر الإنترنت، وهو ما شكل تحديا بالنسبة لقطاعات تقنية محددة مثل تكنولوجيا المعلومات، وهو ما أوضحه موظف الموارد

## ٢.٩ التحيزات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

**على التنظيم ومتابعة الرسائل والتعامل معها وأن يكونوا ذوي مهارات اتصال جيدة.**» (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٥ أكتوبر ٢٠٢١)

**«هناك مسألة جديدة ظهرت. حيث تختلف مهارات العمل عن بعد وهي: المرونة والانضباط الذاتي والالتزام والتركيز على النتائج، وهذا هو المطلوب للعمل عن بعد، حيث يكتسب بعض الأشخاص طاقاتهم من التفاعل مع الأشخاص في المكتب.»** (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

يتبين أن المرونة مهمة ليس فقط على المستوى التنظيمي ولكن أيضًا على المستوى الفردي، وعلى الرغم من أنها لا تعد من المهارات الجديدة إلا أنه يبدو أن طلب أصحاب الأعمال لها أعلى من ذي قبل.

**مما يزيد من جودة عملهم وخبراتهم.»** (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

**«نقوم الآن بتوظيف أشخاص من مختلف المحافظات، وأصبح الأمر أسهل الآن بعد أن أصبح الفريق أكثر تنوعًا، وهو ما كان له أثرًا إيجابيًا على الفريق، وكمثال على ذلك فريق مصممي الجرافيك لدينا جميعًا من المنوفية وكانوا يستأجرون شقة بالقاهرة، ولكنهم الآن يقيمون في محافظاتهم وهذا أكثر ملاءمة لهم.»** (اتصال شخصي، مؤسس شركة ناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

**«كنا نخطط للتوسع ولكن لم نتمكن من توظيف أشخاص بدوام كامل، وكما ذكر أحد الحاضرين هنا انتقلنا إلى العمل بدوام جزئي أو التعاقد الخارجي أيضًا خاصة للبحث والتطوير»** (الاتصال الشخصي، مؤسس شركة ناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١).

**ب.٢. الاستحواذ على المواهب: الحاجة إلى مجموعة من المهارات المختلفة عن مهارات ما قبل الجائحة**

أشار المؤسسون أيضًا إلى أن مجموعة المهارات المطلوبة في اختيار الموظفين الجدد كانت مختلفة عن المهارات المطلوبة ما قبل أزمة فيروس كورونا، وهو ما ذكره العديد من المؤسسين:

**«ما أحتاجه من الموظفين هو زيادة الانضباط الذاتي والمرونة والمهارات الشخصية، إن المرونة تعد أمر بالغ الأهمية بالنسبة لعملياتنا، فعندما كنا معتادون على استقبال ١٠٠ عميل، فوجدنا باستقبال ١٠٠٠ عميل خلال الجائحة، وكان لدينا الكثير من العمل لساعات إضافية إلى جانب كل أعباء العمل والإجهاد، كنت بحاجة لتوظيف موظفين ذوي مهارات اتصال ممتازة، لأن العمل الآن يعتمد على تطبيق زووم Zoom، لذا أحتاج إلى أشخاص يهتمون بالتفاصيل وقادرون**

### ج. العقود والاستحقاقات

**ج.١. التكيف التعاقدي من العمل بدوام كامل إلى العمل الحر**

امتنتعت العديد من الشركات الناشئة عن التوظيف في بداية الأزمة. وعلى الرغم من أن شركة ناشئة واحدة فقط من الشركات المشاركة في المقابلات لجأت إلى تسريح العاملين، إلا أن معظمها اتفقت على الميل إلى توظيف المزيد من العاملين بدوام جزئي والعاملين بشكل حر، وأظهر هذا الوضع التعاقدي فعالية وكفاءة استنادًا إلى تصريحات العديد من المؤسسين:

**«لم يعد التوظيف بدوام كامل أمرًا فعالًا بالنسبة لنا، فلدينا الآن ٣-٤ موظفين بدوام كامل والباقي موظفون يتم توظيفهم للعمل بكل مشروع، كما زاد الاستعانة بالعاملين بشكل الحر وهو ما كان له أيضًا تأثير إيجابي حيث يعمل هؤلاء مع مختلف الشركات الناشئة والشركات الكبرى**

### ج. العقود والاستحقاقات

**المستقرة لذا نحتاجه لمدة شهرين إلى ٣ أشهر، وهكذا كان السؤال المطروح هل تعتبر وظيفة ثابتة أم هي مهمة تستغرق من شهرين إلى ثلاثة أشهر؟ هل يجب أن أوظف شخص لسنة كاملة أم فقط للمدة التي يحتاجها العمل؟»** (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

إن هذا التغيير في رؤية التوظيف - التي وفقا لها لا يجب أن يعمل الموظفون بدوام كامل أو لا ينبغي دائمًا «التواجد الفعلي» في مكان العمل - قد دعم المؤسسات والشركات للتكيف مع الأزمة، وهو أمر مفيد أيضًا - كما ورد سابقًا - للبيئة المحيطة في المحافظات حيث يتمتعون الآن بقدر أكبر من إتاحة الوصول إلى الوظائف دون الحاجة إلى الانتقال من المدن التي يعيشون بها، والأمر الذي يحتاج إلى مزيد من التحليل هو إذا ما كان ذلك مفيدًا أيضًا للكوادر في البيئة المحيطة فيما يتعلق بالأمن الوظيفي والدخل.

هو إجازة مدفوعة الأجر خلال فترة المرض مع تنظيم خطة لتسليم مهام الموظف لآخر، حتى أن أحد الموظفين بإحدى الشركات الناشئة وكان مصابًا بفيروس كورونا أراد استئناف العمل قبل الشفاء التام ولكن إدارة الشركة رفضت وطلبت منه الراحة حتى يستعيد صحته. ويمكن ملاحظة أن كل ما سبق يُعد تدابير فردية، ولا يوجد أي إجراء أو مخطط لدعم الموظفين بالشركات الناشئة على المستوى الوطني.

Collings et al، (٢٠٢١)، ومن الواضح أن العديد من الشركات عانت من نقص الأموال وانخفاض حجم المبيعات ودخل المؤسسة، مما أدى إلى انخفاض الرواتب والإجازات غير المدفوعة وحالات فصل الموظفين بسبب تطلب العمالة لتكلفة ضخمة في موازنة أي شركة، ومع نقص الأموال أثناء الأزمات الاقتصادية تلجأ المؤسسات في الغالب إلى تخفيض عدد الموظفين بها (كولينز وآخرون Collings et al، ٢٠٢١).

**ج.١. التكيف التعاقدى من العمل بدوام كامل إلى العمل الحر**

وقد ذكرت إحدى الموظفين في إحدى الشركات الناشئة أنه لكي تتمكن من إدارة الموارد البشرية بها بشكل أفضل فإنهم يقومون بالتعاقد الخارجي في المجال التي يجدون به حاجة للعمل، وترى أن التعاقد الخارجي أكثر مرونة ويستجيب لاحتياجات العمل لفترة قصيرة من الوقت، كما أنه ليس مكلفًا كالتوظيف بدوام كامل، حيث تروي تجربتها فيما يلي:

**”نقوم بتوظيف أشخاص بعقود لمدة شهرين، لأن هناك مشاريع قائمة وأخرى يتم الانتهاء للحصول على مزيد من المرونة، وفي مجال إدارة المشاريع قمنا بالتوظيف وفقا لاحتياجات العمل، وسوف نطلق برنامجًا ونحتاج إلى مصمم جرافيك ليتولى هذا المشروع، وهي ليس بالوظيفة**

### ج.٢. غياب التأمين الصحي

ذكر غالبية المشاركين أن معظم الموظفين لم يصابوا بفيروس كورونا وأن معدل الإصابة داخل الشركات الناشئة التي تمت مقابلتها كان ضئيلاً، ولا يوجد أي تأمين صحي أو اجتماعي لجميع موظفي الشركات الناشئة، وهو ما يقلل من جودة العمل ويضع الموظفين بها في موقف ضعيف خاصة أثناء الجائحة، وكان الدعم الذي قدمته الشركات الناشئة في حالة إصابة موظف ما بفيروس كورونا

### ج.٣. الأمن الوظيفي

ظهرت الكثير من مشاكل العمالة بسبب فيروس كورونا وهو ما أثر على الاقتصاد والشركات الناشئة، وبالتالي على الأمن الوظيفي، وتأتي طريقة تحقيق المؤسسة للتوازن بين احتياجاتها في مواصلة الإنتاج أو تقديم الخدمات والالتزام والمرونة والاحتياجات الفردية لموظفيها في مجال الأمن والمجتمع ضمن العوامل التي تساهم في الإدارة الجيدة للموارد البشرية أثناء الأزمات (كولينز وآخرون

## ٢.٩ التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

### ج.٣. الأمن الوظيفي

تأثرت الرواتب في الشركات الناشئة التي لم يكن لديها تدفق نقدي، حيث قامت إما بخصم نسبة مئوية من رواتبهم ووفقًا لنطاق راتب كل فرد أو لم يتمكنوا من دفع راتب الموظف لأن الشركة كانت تخسر الأموال بسبب انخفاض المبيعات وتكدس المخزون من المنتجات، وهو ما عبر عنه أحد الموظفين كما يلي:

«كان دوري أن أتولى البيع دون الاتصال بالإنترنت، ولم يكن هناك أي خطة واضحة لتحديد متى يمكنني العودة للعمل والكفاءة نفسها، كنت أشعر بالقلق، وقد دار نقاش حول الخسارة وأن تدفع الشركة لك خلال شهرين، حيث لا يستطيع العملاء الدفع، وتم إغلاق نموذج العمل لأنه تعرض للخسارة». (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

يُلاحظ من نقاشات مجموعات التركيز والمقابلات أن الموظفين الذين ينتمون إلى خلفية مستقرة ماليًا لم يشعروا بالتهديد أو لم يشكل غياب التأمين الطبي مشكلة بالنسبة لهم.

من ناحية أخرى شعر بعض المؤسسين بمدى قلق موظفيهم، وكان عليهم طمأنة موظفيهم والعمل معًا لتجاوز هذه الأزمة، وكلما زادت مشاركة الموظفين كلما كان تعامل الشركة الناشئة مع الأزمة أفضل:

«كان الفريق متشككًا وشعر بالتهديد، ولم يشعر بالأمان، ولدينا الكثير من الموظفين الذين يعملون في المحافظات، لذا كان الأمر أكثر حساسية بالنسبة لهم، لم نقم بتسريح للموظفين ولا خفض الرواتب ولكن طلبنا من الفريق في الأشهر الثلاثة الأولى أن ندفع رواتب جزئية لأننا لن نتمكن من دفع الرواتب كاملة ثم ردها لهم فيما بعد بأثر رجعي، وقد أدى ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية والحرص على حل التحديات». (اتصال شخصي، مؤسس إحدى الشركات الناشئة، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

كان للمشاركين من مسرعات وحاضنات الأعمال وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق بالأمان الوظيفي، حيث صرحت إحدى المشاركات بأن الافتقار إلى الأمان الوظيفي هو أحد سمات العمل في الشركات الناشئة، وأضافت أيضًا أن الشركات

الناشئة عادةً ما تعمل بميزانية منخفضة مما يجبرها على دمج الوظائف ومراجعة هيكل الشركة بشكل مستمر والقيام بعمليات تسريح العاملين، كما أن تخفيض الرواتب كان استراتيجية سهلة خلال فترة أزمة فيروس كورونا، وعلى الرغم من أن أحد الموظفين العاملين في منظمة غير حكومية تحدث عن توقعات المؤسسين قبل أزمة فيروس كورونا وكيف اعتقدوا أن الوضع لن يتطلب تخفيض عدد الموظفين أو الرواتب، إلا أن معظمهم انتهى بهم الأمر إلى التخلي عن بعض الوظائف (خاصة تلك التي تتطلب تحركًا خارجيًا) وتخفيض الرواتب بنسبة خمسين بالمائة.

«إن الشركات الناشئة التي كانت لديها مشاكل مالية أو نشاط لم يحقق نجاحًا أثناء الجائحة كان عليها إما تسريح الموظفين أو خفض رواتبهم، يجب أن تتسم بالحكمة عند التعامل مع ميزانيتك، فلا يمكن أن يكون لديك ١٠٠,٠٠٠ جنيه مصري في حسابك المصرفي وتنفقها على الرواتب لشهرين». (الاتصال الشخصي الرئيس التنفيذي لمؤسسة تقدم خدمات الموارد البشرية للشركات الناشئة، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

ذكر مشارك آخر أيضًا تسريح العاملين كاستراتيجية للتعامل مع تأثيرات أزمة فيروس كورونا ضمن بعض البرامج التي تقدمها الهيئات الداعمة:

«تضمن برنامج إغاثة للتعافي من آثار فيروس كورونا الذي تقدمه الوكالة الألمانية للتعاون الدولي تسريح العمال بسبب محدودية الموارد المالية المحدودة، وتم إعادة استثمار قيمة الرواتب في أمور أكثر إلحاحًا، مثل التسويق الرقمي أو الرقمنة، وتم تعيين موجه للعمل إلى جانب الشؤون المالية لتحديد القرارات الصحيحة في هذه المرحلة». (اتصال شخصي، موظف في إحدى مسرعات الأعمال، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

كما لوحظ أن بعض المؤسسين واجهوا صعوبة عند التخلي عن أفضل مواهبهم عندما أغلقوا أعمالهم، وخاصة أنهم كانوا يعلمون أن الاحتفاظ بهذه المواهب سيكون غير عملي في مرحلة لاحقة.

## د. تنمية وتدريب المواهب

**فتحوا كاميراتهم خلال جلسات التواصل عبر التطبيقات، وإذا أغلقوا الكاميرا فإنهم ينامون، لذا بدأنا في تقديم دورات تستخدم وسائل متعددة، وعندما أعلننا عن برامج عبر الإنترنت لم يبد الناس اهتمامًا.** (اتصال شخصي، موظف في إحدى مسرعات الأعمال، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

وعلى الجانب الآخر كانت رائدات الأعمال أكثر انخراطاً في الوسائل التي تستخدم الإنترنت: **«بالنسبة للشركات الناشئة التي تقودها النساء، فوجئت بأن النساء يروق لهم الحصول على دورات عبر الإنترنت أكثر من الرجال، ربما لأنهم غير معتادون على الجلوس لساعات طويلة، في حين أن النساء يرغبن في دراسة الكثير من الأشياء والقيام بهنّام متعددة. كان هناك عدد كبير من النساء حضرن هذه الدورات.»** (اتصال شخصي، موظف في إحدى مسرعات الأعمال، ٢ أكتوبر ٢٠٢١)

وقد ضم البرنامج الإغاثي لمواجهة فيروس كورونا محتوى تعليمي دولي ومحلي، وعُقدت الجلسات افتراضياً وتضمنت مهام تطبيقية يقوم بها المشاركون بعد حضور الجلسات، وشمل الدعم المحلي السؤال عما إذا كان الحضور بحاجة إلى جلسات عمل بعينها، وطلبت الأغلبية التدريب على إعداد الميزانية والتسعير أو التدريب المالي، بالإضافة إلى التدريب على التسويق الرقمي، وكذلك طلبت بعض الشركات الناشئة عقد جلسات للاستشارات القانونية مع المحامين.

وبالإضافة إلى ذلك يجب على الشركات الناشئة التي تعمل بميزانية محدودة أن تفكر في أساليب فعالة من حيث التكلفة للاحتفاظ بالمواهب لديها أثناء العمل عن بعد. ويمثل العمل عن بعد تحدياً لمؤسسي الشركات الناشئة الذين يتنافسون حالياً مع الشركات الناشئة الدولية والتي لديها حزم مرتبات تنافسية للغاية.

تعتمد بعض الشركات الناشئة على المواهب بداخلها وعلاقتها لتوجيه موظفيها وتدريبهم عندما يفتقرون إلى الموارد المالية:

**«كنا محظوظين لأننا تلقينا التمويل قبل أزمة فيروس كورونا مباشرة، لذلك كانت لدينا خطة للتعليم وتم التعجيل بتنفيذها، وفيما سبق كنا نعتمد في تدريبنا على المواهب الداخلية والعلاقات، لم يكن لدينا موارد مالية، ولكن كان لدينا موارد بشرية.»** (اتصال شخصي، موظف بشركة ناشئة، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

تباينت آراء الموظفين بالشركات الناشئة فيما يتعلق بالتدريب المقدم من مسرعات وحاضنات الأعمال، حيث رأي أحدهم أن كمية التدريب خلال أزمة فيروس كورونا لا تختلف عما قبلها ولكن حدث تغير في محتواها للتكيف مع الوضع في ظل الجائحة مثل مناقشة كيفية بناء شركات ناشئة مستدامة، في حين ألقى موظف آخر الضوء على اعتماد التدريب على المؤسسات ذات إمكانات محددة والتوقيت الجيد، وهو ما يدل على عدم الثقة في المحتوى الذي تقدمه مسرعات وحاضنات الأعمال. وأعرب بعض الموظفين عن الحاجة إلى جلسات للصحة النفسية بدلا من تعلم الجوانب التقنية. ولوحظ أيضاً أن جميع الشركات الناشئة التي أجريت معها المقابلات لم تتلق أي تدريب في إدارة الأزمات قبل أزمة فيروس كورونا وهو ما شكل فجوة في استعداد الشركات الناشئة لأي أزمة قادمة سواء من الناحية الاقتصادية مثل الأزمة الاقتصادية لعام ٢٠٠٨ أو في حالة الأوبئة العالمية مثل الأزمة الحالية. ونظراً لأن أحد أدوار الهيئات الداعمة هو تقديم التدريب للشركات الناشئة فقد شمل البحث سؤالاً يتعلق بالتحول إلى التدريب عبر الإنترنت كاستجابة لأزمة فيروس كورونا، وقد أوضح أحد العاملين في برامج الشركات الناشئة في منظمة غير حكومية ما يلي:

**«لم يحب الناس أن يتم التواصل عبر الإنترنت فقط! ربما سيروق الأمر لطلاب المدارس الدولية ومجتمع الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ولكن ليس الآخرين. وخاصة عندما يكون دخلهم ضعيفا وتنفذ باقة الإنترنت لديهم إذا**

## و. مشاركة الموظف

«بالطبع المشاركة كانت بالغة الأهمية وخاصة أن الشركات الناشئة بدأت تواجه منافسة دولية ومع ظهور العمل عن بعد وتأثيره على ارتباط الموظفين بالمؤسسة والولاء لمكان العمل.» (اتصال شخصي، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

ويمكن ملاحظة عدم قدرة فرق العمل على الاجتماع وخاصة بالنسبة للشركات الناشئة التي تعمل في مختلف المحافظات، وقد أكد العديد من المؤسسين أنهم واجهوا صعوبة في البداية للحفاظ على تماسك الفرق، وأشار العديد منهم إلى قيامهم بدعوة الموظفين لاستراحات القهوة الافتراضية وأنشطة بناء فريق مثل الألعاب الإلكترونية معاً للتأكد من أن الفريق يجتمع ببعضه، وبمجرد توفر خيار العمل المختلط كان عليهم التأكد من أن الفريق يجتمع بشكل منتظم.

لم تكن هناك بروتوكولات أو إجراءات تشغيل موحدة أثناء الجائحة، وكانت الأمور تتغير باستمرار. كما أثر الموقف المبهم والتغيرات في أساليب العمل على ثقافة العمل داخل الشركات الناشئة. وقد لاحظ معظم الموظفين قلة الاتصال أو التواصل مع زملائهم بسبب عملهم عن بعد لفترة طويلة من الوقت، كما كان التعامل مع الآخرين أمراً صعباً بالنسبة للموظفين الجدد، ويرى عدد قليل منهم أن ذلك يؤثر على إنتاجية الموظفين، وهو ما أوضحه موظف جديد:

كان الانتقال بالنسبة لي من شركة ناشئة إلى شركة ناشئة أخرى خلال أزمة فيروس كورونا أمراً صعباً، ففي عملي الجديد أصبحت جميع المهام تتم عبر الإنترنت، وبالنسبة لي أحب التفاعل في العالم الواقعي، لذا كان تحدياً ذلك يواجه كفاءتي، كنت بحاجة إلى إجابات على أسئلتني، لذلك كان من الصعب العمل في شركة جديدة والعمل عبر الإنترنت بشكل كامل.» (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

وقد أوضح موظف في الموارد البشرية أن الجانب النفسي للموظفين تأثر بسبب عدم رؤية بعضهم البعض لفترة طويلة وعزلتهم الاجتماعية عن الآخرين:

واجهنا صعوبة في إشراك الموظفين الجدد، كنا بحاجة إلى التكيف عبر الكثير من اللقاءات عبر الإنترنت والمزيد من الأنشطة الترفيهية، وقد تكونت تلك الأنشطة من ٤ إلى ٥ ألعاب مختلفة عبر الإنترنت وهي: لعبة تخمين الكلمات عن طريق الصور وعرض للمواهب ولعبة لإعادة التدوير وتبادل الموسيقى وتبادل المعلومات الشخصية، وهي أنشطة لم نر بعضنا البعض أثناء القيام بها.» (اتصال شخصي، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

ووفقاً لمسرعات وحاضنات الأعمال المشاركة، كانت مبادرات وأنشطة المشاركة من الخدمات التي زاد الطلب عليها بشكل كبير خلال جائحة فيروس كورونا، إلا أنه من الصعب تقديم أنشطة المشاركة بشكل افتراضي نظراً لتكلفتها المرتفعة جداً مقارنة بميزانيات الشركات الناشئة.

## ز. حماية الموظف ورفاهه

«لا أرى مشكلة مع العمل مع الآباء والأمهات، الأمر يعتمد على الفرد وخاصة أن الآباء والأمهات العاملين لديهم قدر أعلى من الالتزام. ويجب أن يتحلى المؤسسون بالتفهم، حيث قد يواجه بعض الموظفين ضغوطًا في المنزل.» (اتصال شخصي، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

ونظرًا لأنه يتم التوصية بتقديم المؤسسين لبدائل دعم الأمهات العاملات، وصى أحد موظفي الهيئات الداعمة بما يلي:

«أعتقد أن الأمهات العاملات هن أكثر من واجه صعوبات، حيث كان لديهم التزاماتهن الأسرية إلى جانب التزامات العمل. وقد تعاملت مع أحد العملاء الذي ضم فريقه ١٢ - ١٥ من الأمهات عاملات، وقد اقترحنا أن تعمل الأمهات ساعات عمل أقل أو ساعات عمل مرنة مع تثبيت ساعات عمل أساسية.»

(اتصال شخصي، ٧ أكتوبر ٢٠٢١)

ومع ذلك يوجد تحدٍ أو خط غير واضح بين العمل والأسرة، ففي بعض الأحيان تؤثر مصادر الإلهاء الناجمة عن البيئة المحيطة لأفراد الأسرة على التوازن بين العمل والحياة الأسرية وهو ما يؤدي إلى إرهاق العمل وزيادة وقته (فياس وبوتاخيو Vyas & Butakhieo، ٢٠٢٠).

## ز. أنواع مهام الموظفين

كان للعمل عن بعد أثر ملحوظ علي رفاه الموظفين على مختلف المستويات. أولاً أدى إلى انقسام الموظفين في المؤسسة نفسها بين من يمكنهم العمل من المنزل في مقابل من لا تسمح أدوارهم في وظائفهم بذلك مثل العاملين في التجزئة، وكما ورد سابقاً لم تقدم غالبية الشركات المصرية الناشئة تأمين صحي لموظفيها، وهو ما جعل الموظفين أكثر عرضة لخطر فيروس كورونا ومثقلين بالمهام الكثيرة، لذا واجه المسؤولون عن الموارد البشرية تحدياً لتحقيق التوازن بين سلامة ورفاه هؤلاء العمال مع الحفاظ على تحفيزهم وضمان مواصلة الإنتاج أو تقديم الخدمات.

## ز. المساواة بين الجنسين ومقدمي الرعاية

يُعد العمل من المنزل إجراء فعال في تحسين معايير المساواة بين الجنسين، حيث تقوم المرأة في الأغلب بالعمل على تحقيق التوازن بين عملها ومسؤولياتها في تقديم الرعاية، كما أدى العمل عن بعد إلى تقليل وقت التنقل، وهو ما أدى بدوره إلى زيادة تحفيز الموظفين لقدرتهم على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية والمزيد من وقت الفراغ (فياس وبوتاخيو Vyas & Butakhieo، ٢٠٢٠)، حيث أوضحت إحدى الموظفات:

«كان التغيير مفيداً بالنسبة لي للبقاء في المنزل وأن يكون هناك قدر أكبر من المرونة، وقد أصبحت المرونة الآن أكثر أهمية بالنسبة لي من ذي قبل، وأصبحت أفضل وظيفة تتطلب الحد الأدنى من التواجد الفعلي بمكان العمل.» (اتصال شخصي، موظف بشركة ناشئة، ٣٠ سبتمبر ٢٠٢١) وقد اتضح ذلك من المقابلات حيث قاوم الموظفون العودة إلى المكتب:

يقاوم الموظفون الآن العودة إلى المكتب، حيث وجدوا منطقة راحتهم بالجلوس في المنزل.» (اتصال شخصي، موظف بشركة ناشئة، ٢٨ سبتمبر ٢٠٢١)

وكان للهيئات الداعمة آراءً وحججاً متشابهة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي والعمل عن بعد، حيث ذكر أحد الموظفين ما يلي:

## ٢.٩ التحديات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري

### ز. ٣ ارتفاع مستويات القلق

أيضاً تدابير متنوعة من جلسات الصحة النفسية إلى تنظيم المعتكفات إذا استطاعوا، وقد ناقش أحد المؤسسين أيضاً كيفية تعامله مع أحد الموظفين عند تعرضه للانهايار وكيفية مراعاة حالته النفسية وشعوره أثناء الأزمة.

وعلى الجانب الآخر اقترحت إحدى المستشارات في إحدى مسرعات الأعمال أن المشاركة والعمل عن بُعد لا يجتعلان في الواقع، وأضافت أيضاً أن رفاهية المدرسين تأثر بشدة بسبب عدم المشاركة وإجبارهم على تقديم الفصول افتراضياً.

يرى الكثير من المشاركين أن مستويات القلق قد زادت، وكان السبب الذي ذكره أحدهم هو أن الشركة التي كان يعمل بها كانت تتعرض للخسارة وأن أمنه الوظيفي كان مهدداً. وقد أشار جميع الموظفين إلى أن الشركات الناشئة حاولت تلبية احتياجاتهم خلال أزمة فيروس كورونا، وبالنسبة للبعض يدور الرفاه حول وجود التوجيه والتعلم.

وقد ذكر المشاركون من المؤسسين التدابير التي اتخذوها لتقليل الضغط على موظفيهم، بالإضافة إلى طمأننتهم على أمنهم الوظيفي، فقد اتخذوا

### وظيفة الموارد البشرية الشاملة: العمل من مواقع متعددة

حاضنات الأعمال في مصر وهي أن الجائحة أوجدت قنوات اتصال أكثر كفاءة بين الناس، ليس فقط من مختلف المحافظات المصرية، ولكن أيضاً من جميع أنحاء العالم للمشاركة في برنامج مسرع الأعمال.

في العديد من الحالات التي شهدناها، كان على الشركات الناشئة التوظيف على المستوى المحلي في المحافظات كنتيجة للقيود على الحركة بين المحافظات، إلا أنه يوجد تحديات مستمرة تواجه هذا النموذج تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية والاتصالات في معظم المحافظات وخاصة في القرى، وهو ما زاد من صعوبة التواصل عن بعد مع الموظفين. فضلاً عن أنه تسبب في خلق تحدي يواجه تآزر الفريق وديناميته بسبب الفروق الثقافية.

وجدت الهيئات الداعمة التحول إلى العمل عبر الإنترنت كقوة دافعة نحو تحسين تغطية نطاق الأعمال، ويرى بعض الموظفين بالشركات الناشئة أنها نقطة قوة في صالح الاستحواذ على المواهب لأنها تتيح الفرص أمام الأشخاص من المحافظات الأخرى. وقد صرح أحد مديري المشروعات بإحدى حاضنات الأعمال أنه قبل الجائحة كان التركيز فقط على القاهرة والإسكندرية حيث تعتبران المحافظتان الأكبر من حيث عدد من السكان، وبالإضافة إلى ذلك، كانت الجوانب اللوجستية للتنقل بين مواقع مختلفة مرتفعة التكلفة وتستغرق وقتاً أطول، وهو ما أثر على شمولية المواقع المحرومة وهو ما أثر بدوره على جودة العمل ومرونة العمل. وظهرت رؤية إيجابية أخرى وفقاً لرئيس إحدى

على المحافظات الأكبر مثل القاهرة والإسكندرية، فهناك العديد من المواهب المفقودة في المحافظات، ويمكن أن تساهم هذه المواهب بكفاءة في البيئة المحيطة إذا ما تم تزويدها بالدعم المناسب، ولكي يتم تقييم بدائل السياسات تم الاستعانة بالتعريفات التالية من الخشن وآخرون (Elkhishin et al, ٢٠٢١):

١. **الفعالية:** تقييم ما إذا كان بديل السياسات يستجيب لهدف ورقة السياسات.
٢. **الكفاءة:** تقييم توزيع المزايا والتكاليف بين الفئات الفرعية المعنية، فهو يحدد الفائزين والخاسرين لكل بديل سياسات.
٣. **الجدوى السياسية:** تقييم ما إذا كان بديل السياسات موجود على جدول أعمال السياسات لصناع القرار، واحتمالية دعم متخذي القرار له.
٤. **الجدوى الفنية:** المقصود بها الدراية الفنية والموارد المتاحة لتنفيذ بديل السياسات.
٥. **الجدوى المالية:** المقصود بها تحليل التكلفة والفوائد لبديل السياسات، بالإضافة إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذه.

وتؤكد النتائج أيضًا على أهمية أحد بدائل السياسات حول إدارة رأس المال البشري، الصادرة سابقاً عن ملتقى السياسات العامة بالجامعة الأمريكية بالتعاون مع منظمة أوكسفام في عام ٢٠٢٠، والتي تقترح الارتقاء بالتدريب المهني ومناهج التعليم العالي وربطهما لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال. وتم تأكيد ذلك أيضًا من خلال تقارير مؤشر مرونة العمل العالمي والمرصد العالمي لريادة الأعمال لعام ٢٠٢١ حول مؤشرات العمالة منخفضة المهارات وانخفاض الاستثمار في تعليم ريادة الأعمال وانخفاض جودة التدريب المهني. تحتاج الحكومة إلى تطوير منهج ريادة الأعمال، حيث يحتاج مؤسسو الشركات الناشئة إلى المهارات التقنية والتجارية لبدء مشروعاتهم وتمييزها. وكذلك يجب أن يركز المنهج على تعزيز منتجات الابتكار، وعلاوة على ذلك يجب الإعلان عن فرص التدريب والمنح الدراسية للطلاب لتشجيعهم على اكتساب الخبرة المهنية خلال سنواتهم الدراسية. ونظرًا لأن التحول التكنولوجي هو أساس تعزيز القدرات الدورية لمرونة العمل فهناك حاجة لتحديث وتنويع أنظمة التدريب المهني. وفي الوقت نفسه يجب أن تتولى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشجيع ثقافة قبول التدريب المهني.

أشار معظم الموظفين في الشركات الناشئة إلى أن زيادة عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة خلال أزمة فيروس كورونا يُعد مؤشرًا إيجابيًا على الاقتصاد لأن الشركات الناشئة تعتمد على الابتكار وتولد كنتيجة للشغف بفكرة ما، كما أنها توفر حلولاً لمشاكل المجتمع مثل استحداث أنظمة الائتمان والشراء عبر الإنترنت. وقد استخدم البعض أدوات الإنترنت قبل الجائحة، لذا فقد أدى ذلك إلى استعدادهم بشكل جيد للوضع أثناء الجائحة، وزاد الطلب في بعض القطاعات مثل قطاع الإعلام. وقد أشار الكثير منهم إلى أن الشركات الناشئة تعمل على إثراء خبرات الموظفين والفرص لإظهار المواهب وتعلم المزيد. وعلاوة على ذلك ذكر العديد من الموظفين أن تلك الشركات الناشئة لا يوجد بها مستويات هرمية معقدة، لذا يكون من الأسهل اتخاذ القرارات والحصول على ترقية داخل نظام الشركة الناشئة. وبالإضافة إلى ذلك تكون الشركات الناشئة جذابة بالنسبة للشباب حيث إن جميع الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية نفسها وعلاقة العمل تعتمد على المرونة.

يُعتبر الهدف من بدائل السياسات هو تعزيز أداء البيئة المحيطة للشركات الناشئة مع التركيز على إدارة رأس المال البشري. ويتبين أن تفكك القطاع ونقص التواصل على مختلف المستويات وبين مختلف أصحاب المصلحة من النتائج الرئيسية المستندة إلى تحليل البيانات. وستتناول البدائل أيضًا تحديات التواصل وذلك من خلال الاستفادة من التدخلات والمنظمات القائمة، بالإضافة إلى إنشاء هياكل تنظيمية جديدة إذا لزم الأمر.

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها يظهر موضوعان شاملاً يجب تناولهما بصرف النظر عن البديل الذي سيتم اختياره، وهي: إتاحة الوصول إلى التمويل وتنويع مصادره، حيث تعتمد الشركات الناشئة بشكل كبير على التمويل لتطوير مشاريعها وزيادة إيراداتها. يؤثر نقص التمويل بشكل مباشر على رأس المال البشري داخل الشركات الناشئة سواء في الرواتب أو الاستحقاقات أو قدرة الشركة الناشئة على الاحتفاظ بالمواهب. والموضوع الشامل الآخر هو الدعم المقدم للمحافظات المختلفة من قبل البيئة المحيطة، ووفقاً لتوضيح مختلف أصحاب المصلحة معظم حاضنات ومسرعات الأعمال تركز

## بحيل السياسات الأول: إنشاء رابطة للشركات الناشئة

٣. إجراء دراسات كمية وكيفية حول الشركات الناشئة من أجل المزيد من تطوير القطاع.  
٤. تقديم الخدمات للشركات الناشئة بما يشمل بناء القدرات والتوجيه وجمع التبرعات.

٥. تقديم الخدمات للشركات الناشئة المنشأة حديثاً والجاري إنشائها أو تنظيمها.

٦. تعزيز الشراكات والتعاون بين الشركات الناشئة. البحث عن التمويل الوطني والدولي وفرص الاستثمار للشركات الناشئة.

٧. البحث عن التمويل الوطني والدولي وفرص الاستثمار للشركات الناشئة.

٨. دعم البيئات المحيطة في المحافظات من خلال زيادة فرص الوصول بها إلى الفرص والأسواق.

٩. اكتشاف أسواق وطنية ودولية جديدة للشركات الناشئة.

ولاستمرار الرابطة من الناحية المالية يتعين على أعضاءها من الشركات الناشئة دفع رسوم رمزية سنوية وتسديد رسوم مقابل الخدمات المقدمة. كما يمكن للرابطة أن تسعى للحصول على تمويل من الحكومة والمستثمرين.

استنادًا إلى بيانات هذا البحث، لاحظنا أنه على الرغم من التفكك بين قطاعات الشركات الناشئة تم بذل جهدًا كافيًا في هذا القطاع. وتظهر الحاجة إلى مزيد من التنسيق والتعاون بين أصحاب المصلحة في القطاع وداخل البيئة المحيطة. والنقطة الأهم هي أننا نرى ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والشراكات بين الشركات الناشئة.

تدور هذه السياسة حول الحاجة إلى وجود رابطة للشركات الناشئة كخطوة أولى والتوسع لتشمل تمثيل الرابطة في كل محافظة من خلال إعطاء الأولوية للمحافظات التي يوجد فيها عدد كاف من الشركات الناشئة أو أنشطة ريادة الأعمال المحتملة. يجب أن تتولى هذه الرابطة تمثيل اهتمامات واحتياجات الشركات الناشئة أما البيئة المحيطة الداعمة سواء الحكومة أو حاضنات أو مسرعات الأعمال أو المستثمرين.

يتم تنفيذ هذا النهج في العديد من الدول ومنها الهند التي قدمت خدمات للشركات الناشئة خلال أزمة كورونا وتستمر بعد الأزمة، وبناءً على ذلك، فإن وجود تمثيل مشابه في مصر من شأنه أن يقدم للشركات الناشئة الطريقة المناسبة للتكيف مع الموقف ووفقًا لاحتياجاتها. وستدعم هذه الرابطة مفهوم الحكم الرشيد في القطاع. يجب أن يكون الإطار القانوني للرابطة من خلال منظمة غير ربحية. وقد تم تنفيذ ذلك بالفعل في مصر من قبل جمعيات رجال الأعمال والمستثمرين، ويمكن الاسترشاد بالنموذج الحالي لجمعية رجال الأعمال كدليل لتأسيس رابطة الشركات الناشئة.

يجب انتخاب أعضاء مجلس الإدارة كل ٤ سنوات مع ضمان تمثيل مناسب لقطاعات الشركات الناشئة في مصر لتمثيل احتياجات هذه القطاعات بشكل عادل. ونقترح أن تتولى الرابطة المهام التالية:

١. التعاون مع جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر والمنظمات الحكومية الأخرى لاقتراح التطورات التشريعية والضغط من أجل تلبية احتياجات الشركات الناشئة.

٢. وضع حزم مزايا للشركات الناشئة المقننة، وخاصة تغطية التأمين الطبي والعقود الخاصة بالموظفين فيها.

<p>توفر رابطة تستطيع الشركات الناشئة من خلالها أن تتواصل وتحدد احتياجاتها من شأنه أن يزيد من فعالية القطاع، بالإضافة إلى تعزيز الاستفادة من المعرفة الضمنية والصريحة لرأس المال البشري في تلك الشركات. وبالإضافة إلى ذلك ستدعم الرابطة جودة الحوكمة داخل القطاع، حيث يتم تمثيل الشركات الناشئة بواسطة كيان واحد قادر على التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة.</p>	<p>الفعالية</p>
<p>استناداً إلى المهام المذكورة أعلاه، يجب أن تدعم الرابطة جميع الشركات الناشئة بشكلٍ متساوٍ، مع مراعاة التمثيل الجغرافي والقطاعي على وجه الخصوص. كما ينبغي أن يتسم مجلس الإدارة بالرابطة بالتنوع وأن يعامل جميع الشركات الناشئة على قدم المساواة.</p>	<p>المساواة</p>
<p>سيطلب هذا البديل تأييد الحكومة وسيخلق قوة ضغط للشركات الناشئة خاصة عند التعامل مع العمليات الحكومية.</p>	<p>الجدوى السياسية</p>
<p>سيطلب إنشاء الرابطة إجراء تحريات مختلفة عن هوية أعضاء مجلس الإدارة لضمان عدم وجود تضارب في المصالح، وأن جميع الأطراف تعمل من أجل خدمة الشركات الناشئة. كما تتطلب الرابطة التفاني وإتاحة الوقت من المؤسسين والشركات الناشئة للعمل إلى جانب نموذج أعمالهم.</p>	<p>الجدوى الفنية</p>
<p>قد يكون هذا البديل مكلفاً في البداية، ولا سيما عندما تكون الإيرادات الناتجة عن رسوم العضوية ضئيلة، وخلال الوضع الراهن ستحتاج الشركات الناشئة إلى تمويل يتجاوز قدراتها.</p>	<p>الجدوى المالية</p>

## بحيل السياسات الثاني: رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة

بالكامل خلال أزمة تسببت في ارتفاع التوظيف لبعض قطاعات الشركات الناشئة. سيكون القسم أيضًا بمثابة نقطة لتيسير الوصول إلى مبادرات التمويل من مصادر مختلفة باستخدام تطبيق عبر الإنترنت والتشبيك مع جميع المستثمرين وحاضنات ومسرعات الأعمال والهيئات الحكومية والوصول إلى الموارد والأدوات المجانية. ستعلن المنصة أيضًا عن الوظائف في الشركات الناشئة وهو الذي سيكون من شأنه توفير المزيد من فرص العمل، كما أنها ستتناول الشؤون الجماعية لرواد الأعمال والموظفين بالشركات الناشئة، وهو ما قد يعزز مبدأ العمل اللائق. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتضمن المنصة قسمًا خاصًا لتحديد جميع حاضنات الأعمال والإعلان عن البرامج المخصصة للحاضنات.

أدت جائحة كورونا إلى أن تكون رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة أمرًا حتميًا ومهمًا للبدء به لتعزيز مرونة القوة العاملة بشكل أكثر. وينبغي أن يتعاون جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر مع الشركات الناشئة للاستفادة من منصة المشروعات الخاصة بالجهاز لإنشاء قسم بها لرواد الأعمال، على أن يتم إنشاء هذا القسم بطريقة تشاركية، وأن يكون بمثابة محطة واحدة شاملة لتقوم جميع الشركات الناشئة بتسجيل وبدء الشركات لتقليل العبء الإداري على رواد الأعمال. وعلاوة على ذلك يجب أن يتولى القسم تنظيم جميع أنواع عقود الموظفين التي تشمل الدوام الكامل، والدوام الجزئي، وحتى عقود العمل الحر، والتعاقد الخارجي؛ لتكون عبر الإنترنت

<p>سيعمل هذا البديل على تعزيز البيئة المحيطة لريادة الأعمال وجعلها أكثر شمولًا وتركزها حول محطة واحدة إلكترونية شاملة واحد لجميع رواد الأعمال، وسيؤدي ذلك إلى تيسير عملية تسجيل الشركات والوصول إلى مبادرات التمويل، فضلًا عن تقديم الملاحظات والشكاوى التي قد تنشأ من جانب مختلف أصحاب المصلحة. وجود منصة عبر الإنترنت تستجيب للتأثيرات السلبية لأزمة فيروس كورونا، ستساهم في مرونة سوق العمل على المدى الطويل.</p>	<p>الفعالية</p>
<p>يعمل هذا البديل على دعم وضع يستفيد منه كل من جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر والشركات الناشئة، ويعمل أيضًا على تيسير أعمال الشركات الناشئة وحماية حقوقها من خلال آلية للشكاوى، كما أنه سيساعد الحكومة في رصد إنشاء الشركات والتقدم المحرز لتتمكن من تتبع وتقييم أثرها الاقتصادي واقتراح مجالات التحسين.</p>	<p>المساواة</p>
<p>يندرج هذا البديل ضمن اهتمامات سلطة اتخاذ القرار في التحول إلى الأدوات الذكية وكذلك لعب دور في رصد وتقييم حجم أنشطة الشركات الناشئة وأثرها.</p>	<p>الجدوى السياسية</p>
<p>يحتاج هذا البديل إلى التعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخبراء في تصميم المواقع والبوابات الإلكترونية والتكنولوجيا والمعاملات المالية، ومع ذلك يحتاج البديل إلى بنية تحتية رقمية قوية للحفاظ على أنشطة المنصة ومنع أي تعطل لها.</p>	<p>الجدوى الفنية</p>
<p>قد يكون هذا البديل مكلفًا من حيث بناء بنية تحتية رقمية مثل قاعدة البيانات السحابية (Servers\Clouds) لإطلاق المنصة، إلا أنه سيساعد على الصمود أثناء أي اضطراب اقتصادي على المدى القصير أو الطويل مثل أزمة فيروس كورونا.</p>	<p>الجدوى المالية</p>

## بحيل السياسة الثالث: تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة

إلى تصميم برامج مخصصة لحاضنات ومسرعات الأعمال، لتحسين دعم احتياجات الشركات الناشئة في المجالات التجارية والتقنية والتشغيلية، وإصدار دليل لمديري حاضنات ومسرعات الأعمال. هذا الدليل سيكون بمثابة نقطة انطلاق للجهات الفاعلة المذكورة أعلاه في تعزيز المهارات الرقمية، وإعادة صقل مهارات قطاعات معينة مثل قطاعات التكنولوجيا والاتصالات والصناعة والصحة وأخيراً المشاريع الاجتماعية (جوش وجوشي Ghosh and Joshi، بدون تاريخ).

كشفت أزمة فيروس كورونا عن العديد من الفجوات في المهارات في الشركات الناشئة، والتي يمكن أن تساعد في تعزيزها حاضنات ومسرعات الأعمال، لذلك تُعد عملية إعادة صقل المهارات وتعزيزها للموظفين بالشركات الناشئة أمراً ضرورياً من أجل مواصلة المنافسة في السوق. وتُعد تعزيز المهارات عملية تعلم مهارات متقدمة جديدة لسد الفجوات في المواهب وبالتالي يمكن للموظف القيام بعمل مختلف (تالينتجارد Talentguard، بدون تاريخ)، ويمكن تيسير ذلك من خلال عدد من الإجراءات التي يمكنهم تشجيعها مثل معسكرات تدريب الشركات الناشئة وشبكات المستثمرين وجلسات عرض المشروعات لتلقي التمويل وورش عمل القمم الإلكترونية لريادة الأعمال والمسابقات وفعاليات التشبيك وتوجيه الخريجين ودعم مستشاري هيئات التدريب ومجالات الصناعة والتدريب التقني والتدريب على القيادة والخدمات القانونية والملكية الفكرية. ويجب أن تكون حاضنات ومسرعات الأعمال قادرة على دعم الشركات الناشئة فيما يلي:

- ١) مهارات الرقمنة للعمل عن بعد
- ٢) البحث والتطوير للابتكار وتطوير التكنولوجيا
- ٣) إدارة الأزمات والمخاطر
- ٤) استشارات إدارة رأس المال البشري.

أشار تقرير صدر عام ٢٠١٨ عن المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أنه من المتوقع توفير المزيد من الوظائف بدافع الابتكار والتكنولوجيا والتحول الرقمي المستمر (تالينتجارد Talentguard، بدون تاريخ)، ومن ثم يتطلب تعافي الاقتصاد أثناء الجائحة وبعدها التحول الرقمي وسياسات الدعم التكنولوجي، وهو ما سيكون من شأنه تعزيز القدرات التكيفية أثناء الاضطراب قصير الأجل، وتحسين القدرات التحولية المرنة للعمال للمخاطر طويلة الأجل. لذا توجد حاجة إلى التركيز على بناء المواهب في المهارات الرقمية والتكنولوجية لرواد الأعمال والموظفين بالشركات الناشئة، وخاصة أن مصر لديها مستوى مرتفع من العمالة منخفضة المهارات، وهو ما يرتبط بانخفاض مستوى الاستثمار في التدريب وجودة التدريب المهني (وايتشيلد بارترز Whiteshield Partners، ٢٠٢١).

يركز هذا البديل على دعم أصحاب المصلحة لحاضنات ومسرعات الأعمال كعامل أساسي في البيئة المحيطة لريادة الأعمال. وتعمل الحاضنات والمسرعات بشكل عام تحت مظلة منظمة مضيئة والتي يمكن أن تكون مؤسسة/ جامعة أكاديمية أو هيئة صناعية أو الحكومة أو شركات أو منظمات غير حكومية (جوش وجوشي Ghosh and Joshi، بدون تاريخ). وتقوم بتعريف الشركات الناشئة بشبكات الدعم من خبراء الجامعات إلى المتخصصين في مختلف الصناعات وهو ما يعزز من فرص وصولها إلى المعلومات والموارد مما يساهم في تحفيز نقل التكنولوجيا وتوفير وظائف جديدة (فينسنت Vincent، ٢٠١٩).

واجه الموجهون والمستشارون العاملون في حاضنات الأعمال أيضاً التحديات نفسها التي أحدثتها أزمة فيروس كورونا، كما أوقفوا عملياتهم مؤقتاً، لذا يجب أن يمتلك الموجهون والمستشارون المهارات التقنية والإدارية لدعم الشركات الناشئة بشكل كافٍ وتقييمها. ويتعين على جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر حصر الحاضنات ومسرعات الأعمال القائمة، والعمل على تنويع مواقعها في جميع المحافظات لزيادة شمول البيئة المحيطة لريادة الأعمال. وتوجد حاجة

## بحل السياسة الثالث: تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة

### (١) تسريع مهارات الرقمنة للعمل عن بعد

- حيث تأثرت سلاسل التوريد بشكل أكبر من أجل تعديل خطط أعمالها - وتوفير مجموعة أدوات للعمل عن بعد وتقديم المشورة والتعاون بين الشركات في القطاع الرقمي لتوفير أدوات وتطبيقات التواصل المرئي بواسطة الفيديو. وتشمل المبادرات أيضًا تراخيص برامج أوفيس، والحلول الأمنية لكل من المكاتب المنزلية والشركات، وخطوط لإتاحة التعاون الرقمي في مساحات العمل الافتراضية، والأمن السيبراني عن طريق تأمين الاتصالات بين شبكة الشركة وأجهزة العمل المتنقلة.

ويمكن تحقيق هذا البديل من خلال التعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كجزء من مبادرة «مستقبلنا رقمي» الجديدة، والتي تشجع الشباب على تعلم المهارات الرقمية مثل تحليل البيانات والتسويق الرقمي من أجل تمكينهم من غزو سوق العمل الحر.

إن الاتجاه السائد خلال أزمة فيروس كورونا هو تسريع الرقمنة وهو ما دعمه طلب المستهلكين واستخدامهم للخدمات والمنتجات الرقمية، وهو ما أدى إلى إتاحة المزيد من الفرص للمعاملات المالية والأسواق الجديدة والمزيد من الموارد البشرية في الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا. وبالتالي أبرزت جائحة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩) أهمية العمل المتنقل القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز المرونة في مواجهة الاضطراب الاقتصادي (زامفير وألديا Zamfir & Aldea، ٢٠٢٠)، لذا يحتاج الموظفون في الشركات الناشئة إلى تعزيز مهاراتهم الرقمية من أجل زيادة قابليتهم للتوظيف، من خلال شراكة بين حاضنات ومسرعات الأعمال مع العديد من أصحاب المصلحة من القطاعين الحكومي والخاص. ويتم تصنيف المبادرات إلى: فتح قنوات مبيعات جديدة، والتجارة الإلكترونية، وتسويق ريادة الأعمال

### (٢) دعم البحث والتطوير لتعزيز الابتكار وتطوير التكنولوجيا

الابتكار في العمليات والذي يمكن أن يكون بمثابة بداية للمنتجات الجديدة أو لإنتاج المنتجات الحالية ولكن بجودة أفضل أو استخدام مواد جديدة أو إعادة تنظيم هيكل الشركة. ويوجد عدة أنواع من الابتكار التي يجب العمل عليها (استراتيجية المملكة المتحدة للابتكار UK Innovation Strategy، ٢٠٢١) وهي: (١) الابتكار في المنتجات الذي يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات جديدة وشيقة، (٢) الابتكار في العمليات الذي يتناول طريقة إنتاج المنتجات والخدمات من خلال التركيز على العمليات المبتكرة والجوانب اللوجستية، (٣) الابتكار في التسويق الذي يخرج بطرق جديدة لمخاطبة العملاء.

زاد استخدام التكنولوجيا الناشئة لحل تحديات التعليم في مصر، لذلك يعمل تعزيز سياسات البحث والتطوير المشتركة بين المؤسسات الأكاديمية أو الباحثين ورواد الأعمال على المساهمة في التركيز على الابتكار وتسويق التكنولوجيا التي تخدم القطاعات وفئات السكان التي لا يتم تمثيلها بالشكل الكافي. لذا تلعب الجامعات الحكومية أو الخاصة دورًا هامًا كحاضنات ومسرعات للأعمال في توفير المختبرات البحثية المطلوبة وإتاحة الوصول إلى المكتبات.

وستعمل منصة البحث والتطوير على تمكين الشركات الناشئة مع المنظمات المضيفة من إنتاج تكنولوجيا ومعارف وابتكارات جديدة. وبالإضافة إلى ذلك أدى التحول إلى الرقمنة إلى اضطراب العمليات والجوانب اللوجستية في الشركات الناشئة، وبالتالي يكون من المهم تقديم مفهوم

## بحيل السياسة الثالث: تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة

### (٣) إدارة الأزمات والمخاطر

وشبكات مع مؤسسي الشركات الناشئة الناجحين الذين لديهم خبرة في إدارة الأزمات مثل الأزمة المالية عام ٢٠٠٨. وبالإضافة إلى ذلك تشمل إدارة الأزمات التواصل بين أصحاب الشركات والموظفين بانتظام ليتخذوا مواقف موحدة عند التعامل مع أي أزمة.

أظهرت أزمة فيروس كورونا (كوفيد - ١٩) أيضًا الفجوات التي لم تكن أي من الشركات الناشئة على دراية بها فيما يتعلق بأدوات الاستعداد للأزمة. ويُعد إمام حاضنات ومسرعات الأعمال بروتوكولات إدارة الأزمات أمرًا هامًا حتى تتمكن من دعم الشركات الناشئة لمواجهة أي اضطراب كبير. ومن المفيد أيضًا أن يتم تنظيم ورش عمل

### (٤) استشارات إدارة رأس المال البشري

التأمل للموظفين بالشركات الناشئة ورواد الأعمال وزيادة مشاركة الموظفين، هذا بالإضافة إلى تقييم سياسات الموارد البشرية للشركات الناشئة والتي يمكن أن تساعد في سد الفجوات في تلك الشركات، وخاصة فيما يتعلق بالعمليات المتغيرة للرقمنة والتحول إلى نماذج العمل عن بعد وتطوير سياسات جديدة للموارد البشرية.

غالبًا ما تفكر الشركات الناشئة في حل المشكلات الفنية والمالية وتوجه قدر أقل من الاهتمام لإجراءات الموارد البشرية، وذلك نظرًا لميزانيتها التشغيلية الصغيرة نسبيًا. لذلك يجب أن تدعم حاضنات ومسرعات الأعمال أيضًا الشركات الناشئة في إدارة مواردها البشرية بما يشمل توظيف أفضل المواهب وتدريب موظفيها وتكليفهم مع ثقافة الشركات الناشئة وتوفير دوائر الرفاه وجلسات

يقوم هذا البديل ببناء قدرات رأس المال البشري في الشركات الناشئة وحاضنات/مسرعات الأعمال بشكل مباشر، حيث يمنحها الأدوات والمواهب اللازمة لبناء نظام بيئي فعال ومرن بشكل كامل في مواجهة الاضطرابات الاقتصادية.	الفعالية
يساهم هذا البديل في إدراج الفئات المحرومة مثل رائدات الأعمال الإناث في بناء القدرات الرقمية، ويشمل أيضًا الموظفين في حاضنات ومسرعات الأعمال كجزء من الموارد البشرية والذي يحتاج إلى برنامج مصمم خصيصًا له بدعم من المنظمة المضيفة.	المساواة
يتطلب هذا البديل تأييد مختلف أصحاب المصلحة من الحكومة ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية وخبراء الموارد البشرية والمستشارين.	الجدوى السياسية
تطلب هذا البديل خطة تنفيذ طويلة ومفصلة لبرامج بناء القدرات التي ستبدأ بإعداد حاضنات ومسرعات الأعمال في مواقع مختلفة، وخاصة في المواقع المحرومة، وبعدها يتم الإعداد لسلسلة من بناء القدرات والمبادرات والمناقشات بين الشركات الناشئة والخبراء في المجال.	الجدوى الفنية
يتطلب هذا البديل تمويلًا ضخمًا لدعم البحث والتطوير والإنتاج التكنولوجي في مختبرات حاضنات ومسرعات الأعمال الخاصة بالشركات الناشئة من أجل دعم الابتكار. كما سترتفع تكلفة بناء قدرات الموظفين في المهارات الرقمية.	الجدوى المالية

إلى تقليل التفكك بين مختلف أصحاب المصلحة وتيسير التواصل لدعم وتطوير إدارة رأس المال البشري، لتتسم بقدر أكبر من المرونة والتكيف مع الصدمات المماثلة قصيرة الأجل.

وبعد ذلك يُوصي بتعزيز الدعم المقدم من جانب حاضنات ومسرعات الأعمال (بديل السياسات الثالث) كهدف طويل المدى. فقد تصدّر بناء المهارات الرقمية للشباب في مصر جدول أعمال الحكومة من خلال مبادرات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. يقوم هذا البديل بالمساهمة بشكل مباشر في بناء قدرات رأس المال البشري للموظفين في الشركات الناشئة وخاصة النساء وحاضنات/مسرعات الأعمال، ويمنحهم الأدوات والمواهب اللازمة لبناء نظام بيئي فعال ومرن بشكل كامل كاستجابة للاضطراب الاقتصادي. وسيطلب هذا البديل خطة تنفيذ مفصلة طويلة لبرامج بناء القدرات بالإضافة إلى تمويل ضخم لدعم جهود البحث والتطوير.

تتطلب بدائل السياسة الموصى بها تعزيز أداء البيئة المحيطة لدعم الشركات الناشئة وخاصة إدارة رأس المال البشري. وتستند القاعدة التي تم اتخاذ القرار وفقا لها إلى خمس نقاط وهي: الفعالية حيث يكون التأكد من فعالية البديل الذي سيقع عليه الاختيار ودعمه لإدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة أمرا بالغ الأهمية. بالإضافة إلى زيادة مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في سوق العمل. وتُعد الجدوى السياسية جانب آخر هام، حيث إن تعزيز الابتكار ودعم أنشطة ريادة الأعمال هو أحد البرامج الرئيسية ضمن رؤية مصر ٢٠٣٠، ولكي يتم تحقيق أداء أفضل في القطاع يجب تحسين عملية التنسيق مع الشركات الناشئة. كذلك يجب أن يحقق البديل الذي سيقع عليه الاختيار مبدأ المساواة للشركات الناشئة والموظفين فيما يتعلق بالقطاعات والمساحات الجغرافية. ترتفع تكلفة جميع البدائل المقترحة إلى حد ما وتتطلب تمويلاً كبيراً، وبالتالي لن تؤخذ الجدوى المالية في الاعتبار ضمن قواعد اختيار البديل. بالإضافة إلى ذلك البدائل كلها مجدية من الجانب الفني والمهارات والموارد المطلوبة ستتمكن من تعزيز إدارة رأس المال البشري وأداء الشركات الناشئة.

للأسباب المذكورة أعلاه وقع الاختيار على مزيج من بدلي السياسة الأول والثاني. سيعمل هذان البديلان على دعم التواصل والتعاون مع الشركات الناشئة على المستوى الفردي والجماعي، وعلى المستوى الفردي يجب على كل رائد أعمال أو موظف بشركة ناشئة الاستفادة من استخدام منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر لتسجيل شركاتهم، والحصول على خدمات الأعمال التي يمكن الوصول إليها وإتمامها بسهولة وإرسال أي شكاوى أو تعليقات. ويتساوى تعزيز التواصل مع الشركات الناشئة على المستوى الجماعي في أهميته البالغة مع التواصل على المستوى الفردي، إذ سيسهم إنشاء رابطة الشركات الناشئة في تعزيز الحكم الرشيد للبيئة المحيطة، حيث سيعمل وجود هيئة واحدة تمارس الضغط من أجل تلبية احتياجات البيئة المحيطة على تيسير التواصل مع الشركات الناشئة ومختلف أصحاب المصلحة. وسيؤدي هذان البديلان

Abdelmalak, M; Eldabbagh, F; Hassan, I. (2020). Start-ups and Human Capital Management in Egypt: In Search of Decent Jobs. The Public Policy Hub, School of Global Affairs and Public Policy, The American University in Cairo.

Andaman and Nicobar Administrations. (2018). Innovation and Start-up Policy. Retrieved from:

[https://www.startupindia.gov.in/content/dam/invest-india/Templates/public/state\\_startup\\_policies/A&Nstartup%20final\\_cp.pdf](https://www.startupindia.gov.in/content/dam/invest-india/Templates/public/state_startup_policies/A&Nstartup%20final_cp.pdf)

Bohl, D. K.; Hanna, T. L., Scott, A. C., Moyer, J. D., Hedden, S. G., Conceição, P., Merlen, S., Mizra, T., & Wally, N. M. (2018). Sustainable Development Goals Report: Egypt 2030. Pardee Team (authors) Strategic Partners in Egypt.

Bosma, N.; Hill, S.; Ionescu-Somers, A.; Kelley, D.; Guerrero, M.; Schott, T. (2021). Global Entrepreneurship Monitor (2021). Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Breisinger, C.; Raouf, M.; Wiebelt, M.; Kamaly, A.; and Karara, M. (2020). COVID-19 and the Egyptian economy: From reopening to recovery: Alternative pathways and impacts on sectors, jobs, and households. MENA Policy Note 10. Washington, DC: International Food Policy Research Institute (IFPRI). <https://doi.org/10.2499/p15738coll2.134162>

Collings, D. G.; Nyberg, A. J.; Wright, P.M.; McMackin, J. (2020). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. Human Resources Management Journal, retrieved from: DOI: 10.1111/1748-8583.12343

Dcode. (2021). Decoding The Economics of Covid-19: More Than One Year Later: How Did Economic Sectors Fare Since the Beginning of The Pandemic? Dcode Economic and Financial Consulting.

Department for Business, Energy and Industrial Strategy. (2021). UK innovation strategy. Retrieved from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/1009577/uk-innovation-strategy.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1009577/uk-innovation-strategy.pdf)

Elkhishin, D.; Walid, M.; Kassem, N.; Khairy, N. (2021). Establishing an Institutional Framework for the Handicrafts Clusters in Egypt. The Public Policy HUB, The School of Global Affairs and Public Policy (GAPP), The American University in Cairo (AUC).

Ghosh, S. & Joshi, A. (n.d.) Handbook for Non-Profit Incubator Managers. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Government of India. (n.d.) Start-up India Portal. Retrieved from: <https://www.startupindia.gov.in/>

Kumar, S. & Kapoor, S. (2021). Impact of COVID-19 on the Future of HR in India's Service Sector. *Revistageintec*, Vol. 11 No. 4

Ministry of Planning, Monitoring and Administrative reform (2015). *Sustainable Development Strategy*, Egypt

OECD. (2017). Chapter 2. Labour market resilience: The role of structural and macroeconomic policies. *Employment Outlook*. Retrieved from: OECD iLibrary | Home (oecd-ilibrary.org)

OECD. (2018). *Good Jobs for All in a Changing World of Work: THE OECD Jobs Strategy*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/publications/good-jobs-for-all-in-a-changing-world-of-work-9789264308817-en.htm>

OECD. (2020a). *Coronavirus (COVID19-): SME Policy Responses*. OECD.

OECD. (2021a). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD.

Osibanjo, O. & Adeniji, A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Pumark Nigeria Limited. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/305954894\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice)

Renukadevi, R. (n.d). *Introduction to Human Resource Management*. Retrieved from Dr. B. R. Ambedkar University of Social Sciences, Human Resources Management course, <https://brauss.in/hrm-basic-notes.pdf>

S&P. (2021). *Overview of the new SMEs Law*. Cairo: Shehata and Partners Law Firm.

Start-up Association of India. (n.d.) Retrieved from: <https://startupassociation.in/>

Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report GSER*. Startup Genome.

TALENTGUARD (n.d.). *Reskilling and Upskilling: A Strategic Response to Changing Skill Demands*. Retrieved 6th of September 2021, from <https://www.talentguard.com/blog/reskilling-upskilling-strategic-response-changing-skill-demands>

Tambunlertchai, S. (2021, July 14). *Egypt: Overcoming the COVID Shock and Maintaining Growth: How did the COVID19- pandemic impact Egypt?* Retrieved from IMF NEWS: <https://www.imf.org/en/News/Articles/14/07/2021/na-070621egypt-overcoming-the-COVID-shock-and-maintaining-growth>

Thukral, E. (2021). *COVID19-: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship*. *Strategic Change*, 158–153 ,(2)30. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>

Vincent, V.Z. (2019). Business Incubation and Technology Start-up's: A review of the concept, impact, benefits and challenges in Indian perspective. *Journal of Asia, and entrepreneurship, and sustainability*, Vol XIV. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/335292891\\_Business\\_Incubation\\_and\\_Technology\\_Start-up's\\_A\\_review\\_of\\_the\\_concept\\_impact\\_benefits\\_and\\_challenges\\_in\\_Indian\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/335292891_Business_Incubation_and_Technology_Start-up's_A_review_of_the_concept_impact_benefits_and_challenges_in_Indian_perspective)

Vyas L. & Butakhieo N. (2021) The impact of working from home during COVID19- on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 76-59 ,4:1, DOI: 25741292.2020.1863560/10.1080

Whiteshield Partners. (2021). *Global Labour Resilience Index: The resilience of work amid COVID19-*.

Zaazou, Z. A., & Salman Abdou, D. (2021). Egyptian small and medium sized enterprises' battle against COVID19- pandemic: March – July 2020. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/jhass0161-2020-09->

Zamfir, A.-M., & Aldea, A. B. (2020). Digital skills and Labour Market Resilience. *Postmodern Openings*, 1)11Sup195-188 ,(2. Retrieved from: <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup151/2>

## المرفق الأول: موافقة مجلس المراجعة المؤسسية



Case# 2021-2022-010

**To: Shahjahan Bhuiyan****From: Heba Kotb Chair of the IRB****Date: 21 September 2021****Re: IRB approval**

This is to inform you that I reviewed your revised research proposal entitled

“Startups and Human Capital in Egypt during COVID-19”

It required consultation with the IRB under the "expedited" category. As you are aware, the members of the IRB suggested certain revisions to the original proposal, but your new version addresses these concerns successfully. The revised proposal used appropriate procedures to minimize risks to human subjects and that adequate provision was made for confidentiality and data anonymity of participants in any published record. I believe you will also make adequate provision for obtaining informed consent of the participants.

This approval letter was issued under the assumption that you have not started data collection for your research project. Any data collected before receiving this letter could not be used since this is a violation of the IRB policy.

Please note that IRB approval does not automatically ensure approval by CAPMAS, an Egyptian government agency responsible for approving some types of off-campus research. CAPMAS issues are handled at AUC by the office of the University Counsellor, Dr. Ashraf Hatem. The IRB is not in a position to offer any opinion on CAPMAS issues, and takes no responsibility for obtaining CAPMAS approval.

This approval is valid for only one year. In case you have not finished data collection within a year, you need to apply for an extension.

Thank you and good luck.

Heba Kotb  
IRB chair, The American University in Cairo  
2078 HUSS Building  
T: 02-26151857  
Email: hebakotb@aucegypt.edu

**Institutional Review Board**  
The American University in  
Cairo  
AUC Avenue, P.O. Box 74  
New Cairo 11835, Egypt.  
tel 20.2.2615.1000  
fax 20.2.27957565  
Email: [irb@aucegypt.edu](mailto:irb@aucegypt.edu)

## عنوان الدراسة: الشركات الناشئة ورأس المال البشري في مصر دليل المقابلات شبه المنظمة

**السؤال المفتوح:**  
يتم إتاحة الوقت الكافي للمرشحين لتقديم أنفسهم:  
الاسم (اختياري):  
اسم الشركة الناشئة:  
المسمى الوظيفي للمشارك:  
الفترة أو مدة العمل في هذه الشركة الناشئة:  
**أسئلة محددة عن الشركة الناشئة:**  
المنتجات أو الخدمات:  
متى تم تأسيس الشركة الناشئة؟

### التحديات

1. وفقاً لقطاع عملك هل يمكنك التفضل بوصف نموذج الشركة الناشئة (تقديم الخدمات أو المنتجات أو كليهما) قبل جائحة كورونا؟ كيف وإلى أي مدى أثرت جائحة كورونا على نموذج عملك وعملياتك؟
2. هل يمكنك تحديد تحديات الموارد البشرية التي ظهرت في شركتك الناشئة خلال جائحة كورونا؟ ما هي الإجراءات والخطوات التي تم اتخاذها للتغلب على التحديات؟

### وظائف إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة

3. هل اختلفت احتياجات الموارد البشرية لديك خلال جائحة كورونا مقارنة بفترة ما قبل الجائحة؟ يُرجى الإيضاح. كيف قمت بالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية الخاصة بك (عدد الموظفين - ميزانية التوظيف - الاستحواذ على المواهب) أثناء الجائحة؟
- 3.أ. على أي أساس قمت بذلك: هل اتبعت إرشادات معينة؟
- 3.ب. هل ثبتت إصابة أي شخص في مؤسستك بفيروس كورونا؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الإجراءات التي اتخذتها المنظمة لدعم هؤلاء المصابين؟
4. هل تعرضت لتقليص حجم شركتك الناشئة أثناء جائحة كورونا؟  
- إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو السبب الرئيسي لاختيار هذه الطريقة على وجه التحديد وكيف أدت إلى دعم شركتك الناشئة أثناء الأزمة؟  
- إذا كانت الإجابة بلا، لماذا لم تطبق تلك الطريقة؟  
- إذا كانت الإجابة بلا، هل شعرت بأن شركتك مهددة فيما يتعلق بالوضع في المستقبل؟
5. من وجهة نظرك هل زاد عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير التي تقدمها مسرعات وحاضنات الأعمال أم انخفض؟ يُرجى الإيضاح.

## وظائف إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة

٦. هل سبق لك حضور دورات تدريبية في إدارة الأزمات؟ إذا كانت الإجابة نعم، يُرجى توضيح مقدم تلك الدورات إذا كان الإجابة بلا، لماذا لم يسبق لك حضور تلك الدورات؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل كان التدريب مفيدًا في تكيف إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة أثناء جائحة كورونا؟

٧. أجبرت جائحة كورونا الكثير من الشركات على العمل عن بعد، فهل قمت بتحويل أسلوب عملك من التواجد في مكان العمل إلى العمل عن بُعد؟  
- إذا كانت الإجابة بنعم، يرجى توضيح نقاط القوة التي لاحظتها للعمل عن بعد.  
- ما هي الأدوات التي استخدمتها لاستمرار مشاركة الموظفين لديك؟ (تطبيقات مايكروسوفت تيمز Microsoft Teams وجوجل هانج أوتس Google Hangouts وزووم Zoom وغيرها).  
- يرجى توضيح نقاط الضعف التي لاحظتها.  
- إذا لم تقم بذلك، فلماذا لم تتحول إلى العمل عبر الإنترنت؟

٨. كيف أثرت جائحة كورونا على ثقافة العمل في الشركات الناشئة؟ ما هي التحديات التي واجهتها في هذا الصدد؟

٩. هل تعتقد أن رفاه الموظف قد تأثر خلال تلك الفترة؟ هل يمكنك التوضيح من فضلك.  
- كيف تأثر الأشخاص المختلفون وفقا للنوع الاجتماعي وحالتهم الاجتماعية؟  
- هل حاولت الشركة الناشئة تقديم أي جلسات أو مبادرات لرفاه الموظف خلال جائحة كورونا؟ ما هي الإجراءات التي اتخذتها شركتك الناشئة كنتيجة لفيروس كورونا من أجل رفاه الموظفين؟

## تجربة ناجحة:

١٠. من وجهة نظرك ما هي الشركات الناشئة الوطنية أو الدولية التي تصرفت بالشكل الأفضل فيما يتعلق بإدارة موظفيها أثناء الجائحة؟ هل يمكنك من فضلك توضيح كيفية تعاملهم وأثره على موظفي المنظمة والإنتاجية؟

## التغلب على التحديات: توفير وظائف لائقة

١١. ما هي اقتراحاتك لتعزيز مرونة الشركات الناشئة وقدرتها على التكيف أثناء الأزمات الكبرى مثل الأوبئة العالمية؟

١٢. هل تعتقد أن الموارد البشرية تلعب دور في تحديد طريق الخروج من الأزمة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟ وكيف يتم ذلك؟ إذا كان الإجابة بلا، لماذا؟

١٣. هل ترى أن زيادة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة أثناء الجائحة يُعد أمر مفيد؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف؟ إذا كان الإجابة بلا، لماذا؟

١٤. في رأيك ما الذي يجعل الشركات الناشئة جذابة للمرشحين لشغل الوظائف من الشباب وخاصة أثناء جائحة كورونا؟





# ملتقى السياسات العامة

## Where Rigour Meets Creativity

The Public Policy HUB is an initiative that was developed at the School of Global Affairs and Public Policy (GAPP) in October 2017. It was designed to fill in the policy research gap in Egypt. It provides the mechanism by which the good ideas, plausible answers, and meaningful solutions to Egypt's chronic and acute policy dilemmas that are proposed by the country's best minds, the experienced and the creative from different age brackets, can be nurtured, discussed, debated, refined, tested and presented to policymakers in a format that is systematic, highly-visible and most likely to have a lasting impact.

It is designed to develop a cadre of well-informed and seasoned policy developers and advocates, while simultaneously fostering and promoting creative solutions to the challenges facing Egypt today. The project provides a processing unit or hub where policy teams are formed on a regular basis, combining experienced policy scholars/mentors with young creative policy analysts, provide them with the needed resources, training, exposure, space, tools, networks, knowledge and contacts to enable them to come up with sound, rigorous and yet creative policy solutions that have a greater potential to be effectively advocated and communicated to the relevant policymakers and to the general public.

Since its establishment, the Public Policy HUB has been supported by Carnegie Corporation of New York, UNICEF Egypt, and Oxfam. The Hub had partnerships with different ministries and governmental institutions like the Ministry of Social Solidarity, Ministry of Planning, Ministry of Health, Ministry of Trade and Industry, Ministry of Local Development, Ministry of Education, Ministry of Environment, National Council for Childhood and Motherhood, National Population Council, and General Authority For Transportation Projects Planning.

**The School of Global Affairs and Public Policy  
The American University in Cairo – New Cairo Campus  
Jameel Building**

**<https://gapp.aucegypt.edu/public-policy-hub>**

Contact us on: **[policyhub@aucegypt.edu](mailto:policyhub@aucegypt.edu)**

Follow «The Public Policy Hub» on:

 PublicPolicyHUB  PolicyHub  Public Policy Hub  The Public Policy HUB - AUC GAPP