

American University in Cairo

AUC Knowledge Fountain

Papers, Posters, and Presentations

2021

الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري في مصر: رحلة البحث عن وظائف لائقة

Maryham Madgy Abdelmalak maryham.amalak@gmail.com

Fayrouz El Dabbagh fayrouz.eldabbagh@gmail.com

Ibrahim El Sayed Hassan *The American University in Cairo AUC*, ibrahem.h@aucegypt.edu

Laila M. El Baradei *The American University in Cairo AUC*, lbaradei@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

Abdelmalak, Maryham Madgy; El Dabbagh, Fayrouz; Hassan, Ibrahim El Sayed; and El Baradei, Laila M., "الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري في مصر: رحلة البحث عن وظائف لائقة" (2021). *Papers, Posters, and Presentations*. 97.

<https://fount.aucegypt.edu/studenttxt/97>

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.

ملتقى السياسات العامة
برنامج مشاركة وتوظيف الشباب

الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري في مصر:
رحلة البحث عن وظائف لائقة

إعداد

مريهام عبد الملاك

فيروز الدباغ

إبراهيم حسن

إشراف

د/ ليلى البرادعي

أستاذ الإدارة العامة

كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة

الجامعة الأمريكية بالقاهرة

٢٠٢٠

الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري في مصر: رحلة البحث عن وظائف لائقة

إعداد

مريهام عبد الملاك

فيروز الدباغ

إبراهيم حسن

إشراف

د/ ليلى البرادعي

أستاذ الإدارة العامة

كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة

الجامعة الأمريكية بالقاهرة

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

مدير مشروع ملتقى السياسات العامة:

د. ليلي 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

قائمة المحتويات

الموجز التنفيذي	٤
وضع الشركات الناشئة في مصر	٦
عرض المشكلة	٨
هدف السياسة والسؤال البحثي والمنهجية	٨
الإطار المفاهيمي	٩
السياق القانوني والدستوري في مصر	١٢
بيئة العمل الداعمة لريادة الأعمال في مصر	١٣
الخبرات الدولية لقضايا وتحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة	١٧
الهند	١٧
تونس	١٧
تايوان	١٨
سيليكون فالي (الولايات المتحدة)	١٩
البيانات الميدانية: التحديات المتعلقة برأس المال البشري	٢١
بدائل السياسات	٣٠
١. تصميم إطار شامل للدعم الحكومي للشركات الناشئة	٣٠
٢. تعزيز مكون إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة من خلال أنشطة بناء القدرات ورفع الوعي	٣٢
٣. دمج والاستفادة من المسؤولية الاجتماعية للشركات لدعم بيئة عمل الشركات الناشئة	٣٣
٤. تطوير وربط مناهج التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال	٣٤
٥. تعزيز الشراكات بين الشركات الناشئة ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين	٣٦
تحليل بدائل السياسات	٣٨
الخلاصة والتوصيات	٤١
المراجع	٤٢
المرفق	٤٥

الموجز التنفيذي

تُعد الشركات الناشئة أحد أهم العناصر التي من الممكن أن تساهم في النمو الاقتصادي في مصر، ولذلك يتسبب ارتفاع معدل توقف نشاط المشروعات في مصر في إثارة القلق، حيث ارتفع من ٢,٧% في عام ٢٠١٠ إلى ١٠,٢% في عام ٢٠١٧، وتواجه الشركات الناشئة في مصر عددًا هائلًا من التحديات التي تعوق قدرتها على الوصول إلى إمكاناتها واستدامتها في السوق وتفعيل قدرتها على توفير فرص عمل لائقة، وتشمل بعض التحديات العامة صعوبة تحديد مصدر التمويل واستدامته، وتعقد الإطار القانوني والتنظيمي الذي ينظمها والمعايير الاجتماعية، والثقافة المحافظة ونقص البيانات والمعلومات المتعلقة بدينامية السوق والفرص الحالية. وتتناول هذه الورقة بيئة عمل الشركات الناشئة في مصر مع التركيز على إدارة رأس المال البشري، وتتبنى إطار "العمل اللائق" الذي قدمته منظمة العمل الدولية ووفقًا له يتم تعريف الوظيفة اللائقة بأنها وظيفة ذات جودة مقبولة فيما يتعلق بالإنتاجية والحماية الاجتماعية وحقوق العمل والحوار الاجتماعي.

السؤال البحثي الرئيسي هو: ما هو المطلوب لكي تزدهر الشركات الناشئة في مصر، والأهم من ذلك ما الذي يمكن عمله لمساعدتها على توفير وظائف لائقة؟ وقد تم جمع البيانات البحثية من خلال المصادر الأولية والثانوية باستخدام أساليب بحث كيفية مختلفة، وقد تضمنت هذه الأساليب البحث المكتبي وتنظيم مائدة مستديرة مع ٢٥ من أصحاب المصلحة الرئيسيين في بيئة عمل الشركات الناشئة ومقابلات شخصية مع ١٥ خبير في بيئة عمل الشركات الناشئة، وقد هدف استخدام أساليب البحث المتنوعة إلى تقديم نظرة شاملة وممثلة لحالة الشركات الناشئة في مصر ومساعدة صناع السياسات من خلال صياغة بدائل سياسات واضحة، وتهدف بدائل السياسات إلى تمكين الشركات الناشئة من النجاح من خلال خلق بيئة مواتية لخلق وظائف لائقة ومعالجة الثغرات في بيئة العمل.

تشمل التجارب الدولية التي سيتم عرضها الهند والتي خصصت شركة إنفوسيس الناشئة بها ٦,٥% من إجمالي إيراداتها لتدريب الموظفين، وتونس التي يوجد بها قانون خاص لتحفيز الشركات الناشئة من خلال تقديم المنح وإجازات العمل والإعفاءات الضريبية، وتايوان التي تشتهر بتركيزها على الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا وتقديم الدعم الحكومي من خلال استاد تايوان للشركات الناشئة، وسيليكون فالي الذي يساهم فيه القرب الجغرافي للشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا من بعضها البعض - إلى جانب الدعم البحثي للجامعات المحيطة - في نجاحها.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة المصرية والقطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم الشركات الناشئة كشفت نتائج البحث عن أن العديد من الشركات الناشئة لا تزال تواجه تحديات في إدارة رأس المال البشري سواء في مهام التخطيط أو اجتذاب الموارد البشرية أو التطوير أو الجزاءات، وبالنسبة لمهمة التخطيط واجهت الشركات الناشئة صعوبة في التخطيط الفعال لاحتياجات التوظيف والبحث عن المواهب، وفيما يتعلق بمهمة اجتذاب الموارد البشرية أفادت الشركات الناشئة

بوجود نقص في المواهب في كل من المهارات الصعبة مثل تكنولوجيا المعلومات والتسويق وفي المهارات الشخصية مثل التفاوض والتواصل، وقد يفسر ذلك النقص ظاهرة هجرة ذوي الكفاءة من خلال اصطياذ المواهب، وتشجيعها على مغادرة البلاد، وعدم تناغم مناهج التعليم العالي مع احتياجات سوق ريادة الأعمال، وتركز وجود المواهب المتاحة في المدن الكبرى، والتكلفة المرتفعة للغاية لاجتذاب المواهب الجيدة، وبالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات الناشئة مشكلة في ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب الإدارة التفصيلية، وساعات العمل الطويلة وثقافة العمل غير الودية والوظائف المرهقة، أما عن مهمة التطوير، تشعر الشركات الناشئة بارتفاع تكلفة التدريب وغالباً ما تعتمد على أسلوب التجربة والخطأ، وقد لا تلبى فرص التدريب التي تقدمها الحكومة والمجتمع المدني احتياجاتها الحقيقية، وقد تكون مكررة أو لا تغطي مفاهيم إدارة رأس المال البشري، وبالنسبة لمهمة توفيق الجزاءات، اشتكى موظفو الشركات الناشئة من البنود التعاقدية غير العادلة وغياب مزايا التأمين الطبي والاجتماعي وغياب الوعي بين مؤسسي الشركات والمديرين بقوانين العمل وقضايا إدارة رأس المال البشري ومهامها وإجراءاتها. وقد حددت ورقة السياسات هذه خمسة بدائل لسياسات من شأنها تعزيز بيئة العمل للشركات الناشئة في مصر وتمكينها من النجاح واستمرارية عملياتها وتوفير المزيد من الوظائف اللائقة.

- بديل السياسات الأول يدعو إلى تعزيز الدعم الحكومي للشركات الناشئة من خلال حزمة من السياسات والخدمات القانونية والحوافز المصممة لتلبية احتياجاتهم بما يشمل التأمينات الاجتماعية والطبية المدعمة والإعفاءات الضريبية ومرونة الإجازات وإنشاء بوابة للوظائف بالشركات الناشئة للإعلان عن فرص العمل.
- البديل الثاني للسياسات يدعو إلى تعزيز إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة من خلال بناء القدرات وأنشطة رفع الوعي ومن خلال الخدمات الاستشارية من قبل الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ورفع الوعي من قبل حاضنات ومسرعات الأعمال حول أهمية إدارة رأس المال البشري وتدوين قواعد السلوك المهني للشركات الناشئة.
- يقترح بديل السياسات الثالث الاستفادة من برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى متعددة الجنسيات لتقديم الإرشاد المهني للشركات الناشئة وتنسيق هذا الجهد وانطلاقه من خلال الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة.
- يركز بديل السياسات الرابع على الارتقاء بمناهج التعليم العالي وربطها باحتياجات سوق ريادة الأعمال من خلال تطوير المناهج الدراسية وإنشاء مراكز تدريب محلية وزيادة الفرص داخل الشركات الناشئة للتدريب الذي يستهدف طلاب الجامعات، ويتطلب هذا التدخل مشاركة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- يدعو بديل السياسات الخامس إلى تعزيز الدعم المقدم من قبل منظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين للشركات الناشئة في مصر من خلال المساهمة في رفع الوعي حول إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة وتوفير التمويل المباشر وتقديم برامج الإرشاد المتخصصة.

بدراسة مزايا وعيوب بدائل السياسات المختلفة المقترحة نوصي بالمسار التالي للمضي قدماً من أجل استدامة الشركات الناشئة بشكل أفضل وتمكينها من النجاح وتوفير وظائف لائقة بشكل أكبر، ويُقترح البدء بأن تضع الحكومة دور الشركات الناشئة في خلق فرص عمل لائقة على رأس جدول أعمالها وإطلاق برنامج الدعم الشامل الموصى به (بديل السياسات الأول)، ويمكن للحكومة تقديم إعفاءات ضريبية وإجازات مدفوعة الأجر ومنح لجعل بيئة العمل للشركات الناشئة داعمة بشكل أكبر، ويتطلب ذلك حملة دعوة ومناصرة قوية من جانب أصحاب المصلحة في تلك الإجراءات. وبعدها نوصي ببناء القدرات وتنظيم حملات التوعية للشركات الناشئة فيما يتعلق بوظائف وإجراءات إدارة رأس المال البشري، وللتغلب على مشكلة التكاليف الباهظة المحتملة المترتبة على ذلك ينبغي أن يكون هذا جهداً تنسقه الحكومة ولكن تعتمد النسبة الأكبر منه على الأموال التي تخصصها المنظمات المتعددة الجنسيات ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين (بدائل السياسات ٢ و ٣ و ٤). وأخيراً، يمكن السعي إلى تحقيق بديل السياسات الرابع فيما يتعلق بالتنسيق بين التعليم العالي واحتياجات السوق كهدف طويل الأجل.

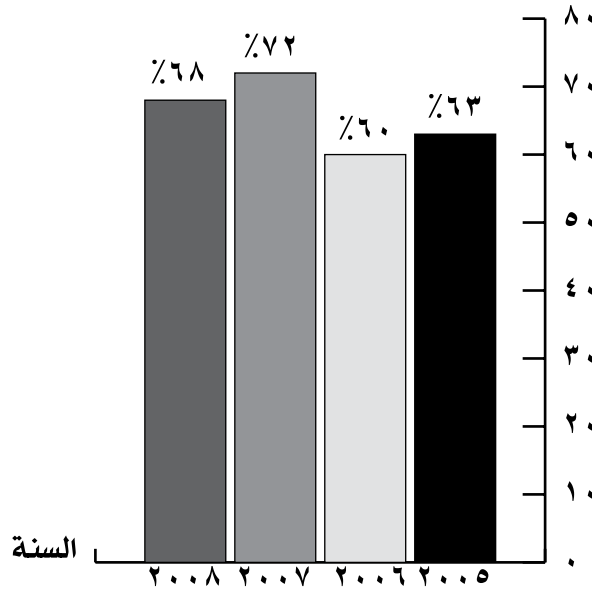
وضع الشركات الناشئة في مصر:

تعد مصر واحدة من كبرى الدول من حيث عدد السكان في الشرق الأوسط وأفريقيا، حيث تجاوز عدد سكانها ١٠٠ مليون نسمة في عام ٢٠٢٠ (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، بدون تاريخ)، ويسعى حوالي ٧٠٠,٠٠٠ مصري للانضمام إلى القوى العاملة كل عام، وهو رقم يزداد سنوياً نتيجة للنمو السكاني السريع (Rise Up, 2018)، ويعتمد الاقتصاد المصري في الغالب على الخدمات التي تساهم بحوالي ٥١% من الناتج المحلي الإجمالي، لذا يمثل تدهور الخدمات في مجالات النقل وقطاع الأغذية وتنظيم الفعاليات فرصة هامة أمام رواد الأعمال المصريين (البنك الدولي، بدون تاريخ)، إذ لا تؤدي زيادة الأعمال إلى تعزيز النمو الاقتصادي فحسب، بل إنها تمثل أيضاً فرصة سانحة للشباب العاطل عن العمل والبطالة المقنعة، حيث يشكل الشباب حوالي ٢٢% من إجمالي السكان في مصر، ويشكلون قوة اجتماعية يمكنها إما أن تدفع النمو الاقتصادي والاجتماعي أو تعوقه (The startup manifesto, 2018).

وفي مصر ساهمت زيادة الأعمال في النمو الاقتصادي بشكل إيجابي، ففي الفترة ما بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ نما الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٧,٢% مع مساهمة القطاع الخاص بنحو ٧٢% من إجمالي النمو في عام ٢٠٠٧ (الشكل ١) (غانم، ٢٠١٣)، وقادت المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يقرب من ٨٠% من هذا النمو داخل القطاع الخاص (Ayadi, 2017)، ووفقاً لمؤشر زيادة الأعمال العالمي تنمو بيئة عمل زيادة الأعمال في مصر بسرعة ويحتل المرتبة ٧٦ في ٢٠١٨ مقارنةً بالمرتبة ٩١ في ٢٠١٢ (مؤشر زيادة الأعمال العالمي GEI, 2018)، وفي منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يُعتبر معدل نمو بيئة عمل للشركات الناشئة في مصر الأسرع وثاني أعلى معدل بعد دولة الإمارات العربية المتحدة (تمويل المشاريع الناشئة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2019، MENA Venture Investment Report)،

ومع ذلك يكون الدافع الرئيسي لمعظم الشركات في مصر هو ضرورة توليد دخل مستدام وضمن جودة حياة أفضل دون التركيز بالضرورة على حلول مبتكرة (Henry, 2015). وفي مصر حصلت شركات التكنولوجيا المالية FinTech على أكبر الاستثمارات في عام ليحلحبر بإجمالي ٦٨٪ من جميع الصفقات الاستثمارية، يليها في ذلك الاستثمارات في التجارة الإلكترونية بنسبة ٦٠٪ وخدمات التوصيل والنقل بنسبة ٦٠٪ (تمويل المشاريع الناشئة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2019 MENA Venture Investment Report)، لا أن ارتفاع معدل توقف الشركات الناشئة في مصر من ٢٠٧٪ في عام ٢٠١٠ إلى ١٠٢٪ في عام ٢٠١٧ يشكل سبب قوي يدعو للقلق (Ismail, Tolba, Barakat, Meshreki, 2018)

نسبة مساهمة القطاع الخاص في إجمالي النمو



شكل : ساهم القطاع الخاص في مصر في ٧٢٪ من إجمالي النمو في عام ٢٠٠٧

تتشكل ريادة الأعمال وتتطور داخل بيئة العمل خاصة بسياقها المحيط، والذي يشكل البيئة التي تنمو فيها المشروعات ويعمل كمحدد رئيسي لنجاحها أو فشلها، ويحدد المرصد العالمي لريادة الأعمال تسعة عناصر تتكون منها بيئة العمل لريادة الأعمال وهي: التمويل والسياسات الحكومية وبرامج ريادة الأعمال والتعليم والتدريب والبحث والتطوير والبنية التحتية التجارية والقانونية والبنية التحتية المادية (Ismail, 2018). وتتألف بيئة العمل لريادة الأعمال أيضا من المعايير الاجتماعية وفرص التمويل وديناميات السوق وشبكة القيم (Schroeder, 2018; The startup manifesto, 2018). ويجب أن تركز بيئة العمل الصحية لريادة الأعمال - والتي من شأنها تعزيز النمو أيضا - على التعاون وتكوين مجموعات الأعمال (التكتلات) لتحقيق التأثير الاقتصادي الجمعي مع الارتقاء بصناعات معينة أيضا (Sherif, 2014) وهنا من المهم التمييز بين ريادة الأعمال القائمة على الضرورة وريادة الأعمال القائمة على الفرص؛ حيث تهتم ريادة الأعمال القائمة على الفرص بالبحث في السوق وتحديد فرص نمو المنتج أو الخدمة والاستفادة من فجوات السوق (Henry, 2015)

إن بيئة العمل للشركات الناشئة لديها القدرة على تقديم حل مناسب لارتفاع معدل البطالة لقدرته على توليد العديد من فرص العمل الجيدة خلال دورة التوظيف (-The startup mani, 2018, festo)، وقد ينتج عن العمل في شركة ناشئة أيضًا شعورًا بالإنجاز لرواد الأعمال الذين يشاركون في ولادة فكرة جديدة (Forbes, 2017)، وبالإضافة إلى ذلك عند انضمامهم إلى الشركات الناشئة يتم منح الموظفين الشباب والطموحين الفرصة للتعلم من المرشدين المهنيين والشعور بأثر العمل الذي يقومون به بشكل مباشر، كما أن الطبيعة المرنة لبيئة العمل بالشركة الناشئة تتيح المجال للابتكار والإبداع بين الموظفين، ومع ذلك عندما يتعلق الأمر بإدارة رأس المال البشري النفيس والمتنوع تظهر العديد من التحديات والمشكلات فيما يتعلق بجودة التوظيف وإدارة الموارد البشرية، ترتبط بعض هذه التحديات بالأجور النقدية وساعات العمل والمزايا والاستدامة الوظيفية (Forbes, 2017)، وتظهر التقديرات أن حوالي ٧٥٪ من الشركات الناشئة تفشل في مواصلة عملياتها، مما يزيد من المخاطر التي يتحملها الموظفون من حيث الأمان الوظيفي (المرجع نفسه، ٢٠١٧)، وبالإضافة إلى الفرص والمخاطر ذات الصلة بالشركات الناشئة المذكورة سابقًا، توجد تحديات إضافية تتعلق بما إذا كانت الشركات الناشئة قادرة ومستعدة لتوفير عمل لائق وبيئة شاملة ومستدامة.

عرض المشكلة:

وفقًا للمرصد العالمي لريادة الأعمال - التقرير الوطني المصري (٢٠١٨) تظل توقعات خلق فرص العمل لـ ٥٥،٣٪ من الشركات المصرية في المرحلة المبكرة^(١) راکدة دون خطط لزيادة أي موظفين على مدى السنوات الخمس المقبلة.

على الرغم من أهمية الشركات الناشئة كمساهم محتمل في النمو الاقتصادي وإمكانية خلق وظائف جديدة، إلا أنها غير قادرة على توفير فرص عمل لائقة، حيث تواجه بيئة العمل للشركات الناشئة في مصر عددًا هائلًا من التحديات التي تعوق قدرتها على الوصول إلى إمكاناتها واستدامتها في السوق وتفعيل قدرتها على توفير فرص عمل لائقة.

هدف السياسة والسؤال البحثي والمنهجية:

تهدف ورقة السياسات هذه إلى دراسة بيئة العمل الحالية للشركات الناشئة في مصر، مع التركيز على إدارة رأس المال البشري من خلال إطار "العمل اللائق" الذي قدمته منظمة العمل الدولية. والسؤال الرئيسي هو: ما هو المطلوب لكي تزدهر الشركات الناشئة في مصر، والأهم من ذلك ما الذي يمكن عمله لمساعدتها على توفير وظائف لائقة؟

تم جمع البيانات البحثية من خلال المصادر الأولية والثانوية باستخدام أساليب بحث كيفية مختلفة، وقد تضمنت هذه الأساليب البحث المكتبي ومناقشة مائدة مستديرة مع ٢٥ من أصحاب

١ الشركات الناشئة في المرحلة المبكرة: هي شركات ناشئة في المرحلة الأولى من دورة حياتها - فهي إما تقوم حاليًا ببدء أعمالها أو أن أعمالها التجارية أعمارها تقل عن 3,5 عامًا (إسماعيل وآخرون، Ismail, et al., 2018).

المصلحة الرئيسيين في بيئة العمل للشركات الناشئة وأعقبها مقابلات شخصية مع ١٥ خبير في بيئة العمل للشركات الناشئة، وقد هدف استخدام أساليب البحث المتنوعة إلى تقديم نظرة شاملة وممثلة لوضع الشركات الناشئة في مصر، وذلك لتقديم المعلومات لصناع السياسات من خلال صياغة بدائل سياسات لسد الفجوات في بيئة العمل للشركات الناشئة مما يمكنها من توفير وظائف لائقة.

الإطار المفاهيمي:

تعريف "الوظائف اللائقة":

تعرف منظمة العمل الدولية "العمل اللائق" بأنه خلق فرص عمل ذات جودة مقبولة واتباع نهجاً متكاملًا ومراعياً للنوع الاجتماعي بما يضمن الإنتاجية وحرية اختيار العمل والحماية الاجتماعية والحقوق وتحسين التواصل الداخلي في العمل (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٨)، ويقارن نهج العمل اللائق العمالة المتولدة بالظروف التي يعمل فيها العمال فيما يتعلق بالحقوق والآراء وتمثيل المجتمع (Burchell et al, 2014) وتعد البيانات والقياسات المحلية التي تدرس سوق العمل وأنواع المشروعات والإطار التنظيمي والسياسات الداعمة متغيرات رئيسية في أجندة العمل اللائق، وهي متغيرات تتيح تقييم جودة بيئة العمل في سياق ما، ووفقاً لإرشادات منظمة العمل الدولية لقياس الوظائف اللائقة في ٢٠١٨ يوجد أربعة أبعاد للوظائف اللائقة:

١. فرص العمل: ويتم قياس ذلك من خلال النسبة المئوية للشركات المسجلة رسمياً وعدد المشروعات المنشأة حديثاً وعدد الوظائف التي تم توفيرها.

٢. جودة العمل: يتعلق ذلك بإجراءات توفير الحماية الاجتماعية والحوار المجتمعي والأجر المتساوي بين الرجال والنساء والأجر الملاءم لوقت العمل (مثل الأجر النقدي) والوقت الذي يتوقف به العمل مثل الإجازة السنوية، والعلاوات والإجازات المرضية والأنواع أخرى من الإجازات مدفوعة الأجر ومرونة وقت العمل.

٣. الوصول إلى العمل: ويتحدد ذلك بالعلاقة بين العرض والطلب على العمل والوصول إلى سوق العمل.

٤. مهارات العمل: ويتم تصنيفها إلى مهارات أساسية وجوهرية وتقنية، وهي المعرفة والقدرات التي تعزز قدرة العامل على تأمين وظيفة والاحتفاظ بها وإحراز التقدم في العمل والتكيف مع التغيير ودخول سوق العمل (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٨).

وتعمل الشركات الناشئة التي تحافظ على ثقافة شاملة في مكان العمل على تحسين أداء الموظفين وتعزيز الولاء لديهم وزيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين، وهو ما يقلل بدوره من التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين ويعتبر استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري (منظمة العمل الدولية، ٢٠١٦). يشكل العمل اللائق والنمو الاقتصادي الهدف العالمي الثامن من أهداف التنمية المستدامة العالمية^(٢).

٢ تقدم أهداف التنمية المستدامة مخططاً لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع من خلال معالجة التحديات العالمية بما يشمل التحديات المتعلقة بالفقر وعدم المساواة وتغير المناخ والتدهور البيئي والسلام والعدالة. <https://www.un.org/>

ويمكن تحقيق هذا الهدف المتمثل في توفير بيئة عمل شاملة ومستدامة من خلال ضمان النمو الاقتصادي المستدام في البلدان النامية من خلال تشجيع التنوع والابتكار والإنتاجية الاقتصادية، وهو ما يمكن تحقيقه بالتركيز على الصناعات كثيفة العمالة وتشجيع الإبداع والابتكار ودعم التطوير التكنولوجي وجلب القيمة المضافة إلى السوق من خلال الخدمات والمنتجات (الأمم المتحدة، بدون تاريخ)، وعلى مستوى السياسات ينبغي أن تستهدف التدخلات تحقيق الإنتاجية الاقتصادية وخلق فرص عمل لائقة وتعزيز نمو ريادة الأعمال وتشجيع إضفاء الطابع الرسمي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إتاحة الوصول إلى التمويل، كما تتناول الأهداف توظيف الشباب من خلال تعزيز التعليم والتدريب ودعم العمل اللائق والمساواة في الأجور وضمان حقوق العمل وتوفير بيئة عمل آمنة.

جدول ١: ما هو "العمل اللائق" وما هو العمل غير اللائق؟

الشركات الناشئة في أسوأ سيناريو (الديستوبيا)	الشركات الناشئة في أفضل سيناريو (اليوتوبيا)
دفع أجور أقل من مثيلاتها في السوق وأقل من الحد الأدنى للأجور - عدم تساوي الأجور	دخل عادل
غياب الأمان الوظيفي - لا يوجد ضمان للاستمرارية - لا يوجد عقود مكتوبة	أمان وظيفي
لا يوجد معاش - لا يوجد تأمين اجتماعي - إجازات أمومة غير كافية	مزايا اجتماعية
لا يوجد تأمين طبي	مزايا طبية
التمييز ضد المرأة وذوي الإعاقة	تمثيل كلا الجنسين
لا توجد فرص لتطوير مهارات الموظفين أو النمو	فرص لتطوير الموظف
عمالة الأطفال	لا يتم توظيف من هم دون سن ١٨ سنة
صنع القرار من القمة إلى القاعدة	صناعة القرار بنهج تشاركي
لا يتمتع الموظفون بحرية التنظيم	حرية الموظفين في التنظيم

تعريف ريادة الأعمال والشركات الناشئة:

يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها عملية بدء مشروع تجاري أو مؤسسة صغيرة إلى متوسطة

تهدف إلى تقديم خدمات أو منتجات جديدة بهدف تحقيق الربح، وتساعد الشركات في تحقيق النمو الاقتصادي من خلال تعزيز الابتكار وخلق فرص عمل وتعزيز الإنتاجية المحلية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة مقارنة بالمشروعات التجارية العادية أو الضخمة (Henry, 2015).

هناك معايير مختلفة لتعريف الشركات الناشئة، حيث يعرف مانيفستو الشركات الناشئة^(٣) الشركة الناشئة بأنها "شركة قابلة للتوسع وسريعة النمو يدفعها الابتكار وتقودها التكنولوجيا، وتعمل في ظل مخاطر وتتعامل مع درجات عالية من عدم اليقين" (Riseup manifesto, 2018)، ويرى ستيف بلانك^(٤) أن الشركة الناشئة هي "شركة أو شراكة أو مؤسسة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار والتوسع" (Grimaldi & Corvello)، وهناك نهج آخر لتحديد الشركات الناشئة يركز على المنتجات أو الخدمات أو ابتكارات نموذج العمل التي يمكن أن ترفع من المؤشرات الاقتصادية الكلية، وتركز دراسة المرصد الأوروبي للشركات الناشئة على سن الشركة الناشئة وتصنف الشركات الناشئة بأنها أصغر من عشر سنوات/ خمس سنوات حسب القطاع (Teigertah, Mauer, Say, 2018)، وأخيراً يركز أحد النهج على عوامل الخطورة التي تحيط ببيئة الشركات الناشئة.

وفي هذا الصدد يمكننا رسم خطوط مختلفة لتحديد الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، وترتبط تعريفات الشركات الناشئة بالابتكار والمخاطر والقابلية للتوسع، بينما ترتبط تعريفات الشركات الصغيرة والمتوسطة بالقيود التنظيمية التي تشمل حجم الشركة والوضع القانوني والإيرادات المتولدة، وعلى سبيل المثال في مصر تعد المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة شركات مسجلة قانوناً ويتم تصنيفها وفقاً لحجم الإيرادات المتولدة ورأس المال وعدد الموظفين، ووفقاً للبنك المركزي المصري تولد المشروعات الصغيرة ما يزيد على مليوني جنيه مصري وما لا يتجاوز العشرين مليون جنيه مصري سنوياً وتوظف أقل من مائتي موظف. جميع الشركات الناشئة يكون لديها دورات حياة، إلا أن مدة كل دورة تختلف لكل شركة نامية. وتتم الشركات الناشئة أثناء نموها بست مراحل.

دورة تطور الشركات الناشئة:

١. تطوير الفكرة وصياغة المفاهيم: وهي المرحلة الأولية للشركات الناشئة، حيث تولد فيها فكرة منتج أو خدمة محتملة وينتج عنها دورة الشركة الناشئة، وتدور هذه المرحلة حول تحديد الفرص والتهديدات المحتملة وتقديم حلول مناسبة (Passaro, Quinto & Ripa, 2018)
٢. الالتزام: تدور هذه المرحلة حول الانتقال من مرحلة الفكرة إلى إنشاء الشركة، حيث يتم تشكيل فريق ويقوم المؤسسون بجمع الأموال، ويتم تحديد المعالم الرئيسية لفترة السنتين إلى

^٣ مانيفستو الشركات الناشئة بقمة رايز أب: هي وثيقة لأصحاب المصلحة في الشركات الناشئة تهدف إلى تحديد التحديات الرئيسية والتوصيات المحتملة في النظام البيئي للشركات الناشئة والتي يجب العمل عليها لتمكين الشركات الناشئة في مصر بشكل أفضل.
^٤ ستيف بلانك هو رجل أعمال في سيليكون فالي قام بتغيير طريقة بناء الشركات الناشئة وكيفية تدريس ريادة الأعمال ومفهوم الابتكار لدى الشركات الكبيرة والحكومة الأمريكية.

الثلاث سنوات الأولى.

٣. التحقق من صلاحية الفكرة: وهنا يتم تقديم المنتج/ الخدمة في السوق، ويجب أن تكون الشركات الناشئة قادرة على تنظيم شؤونها المالية، وتعني هذه المرحلة بالتحقق من فرص السوق التي يبدي فيها العملاء المحتملون اهتمامًا بالفكرة، وتتضمن تصميم منتج الحد الأدنى القابل للتطبيق لاختبار استجابة السوق مع الحد الأدنى من المخاطر، وذلك بهدف تقييم السيناريوهات المحتملة للفشل ووضع استراتيجيات لمعالجتها.

٤. التوسع والنمو: وفيها تكتسب الشركات الناشئة مهارات وقدرات جديدة مثل القدرة على التعامل مع معدل استبدال وتحفيز وتنسيق عمل الموظفين وتفويضهم للقيام بالمهام والأنشطة المتزايدة والتواصل مع العملاء والموردين الجدد والبحث عن الأسواق والشركاء الدوليين.

٥. التثبيت: وفيها تحقق الشركة الناشئة نموًا كبيرًا مستدامًا يجذب الأفراد والموارد المالية بسهولة، وفيها يتحقق تشبع السوق من المنتج/ الخدمة (Loikkanen, 2016).

٦. الخروج: وهو ما يكون إما فرصة للشركة الناشئة لتحقيق مكاسب مادية مقابل كل الجهد وسنوات العمل المضني أو قرار بإيقاف الشركة (Shah, 2016).

السياق القانوني والدستوري في مصر:

تسعى مصر جاهدة لخلق بيئة مواتية للمشروعات المحلية والمستثمرين الدوليين لتنمية أعمالهم، وقد صدر قانون الاستثمار رقم ٧٢ لعام ٢٠١٧ بهدف تعزيز الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاج المحلي والصادرات والاستثمارات، وكان الهدف منه خلق المزيد من فرص العمل للمصريين وتعزيز القدرة التنافسية الإقليمية للاقتصاد، ويقدم القانون مجموعة من إجراءات الدعم لتيسير وتنظيم الاستثمار المحلي والأجنبي وتوفير الضمانات للمستثمرين وتقديم حوافز الاستثمار ودعم المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتشمل أهم مبادئ الاستثمار (المواد ٣-٨) (Hussein, 2018)

١. المساواة في فرص الاستثمار وعدم التمييز

٢. دعم الشركات الناشئة وريادة الأعمال والمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة

٣. مراعاة البعد الاجتماعي والصحة العامة وحماية البيئة

٤. حرية المنافسة ومنع الاحتكار وحماية المستهلك

٥. الامتثال لمبادئ الحوكمة والشفافية والإدارة الرشيدة وعدم تضارب المصالح

٦. استقرار سياسات الاستثمار

٧. سرعة وتيسير معاملات المستثمرين

٨. الحفاظ على الأمن القومي والمصلحة العامة

ووفقًا لغرفة التجارة الأمريكية سيؤدي هذا الالتزام كسياسة إلى تعزيز "جودة الفرص وتمكين الشباب وحماية البيئة والصحة العامة وتعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية" (غرفة التجارة

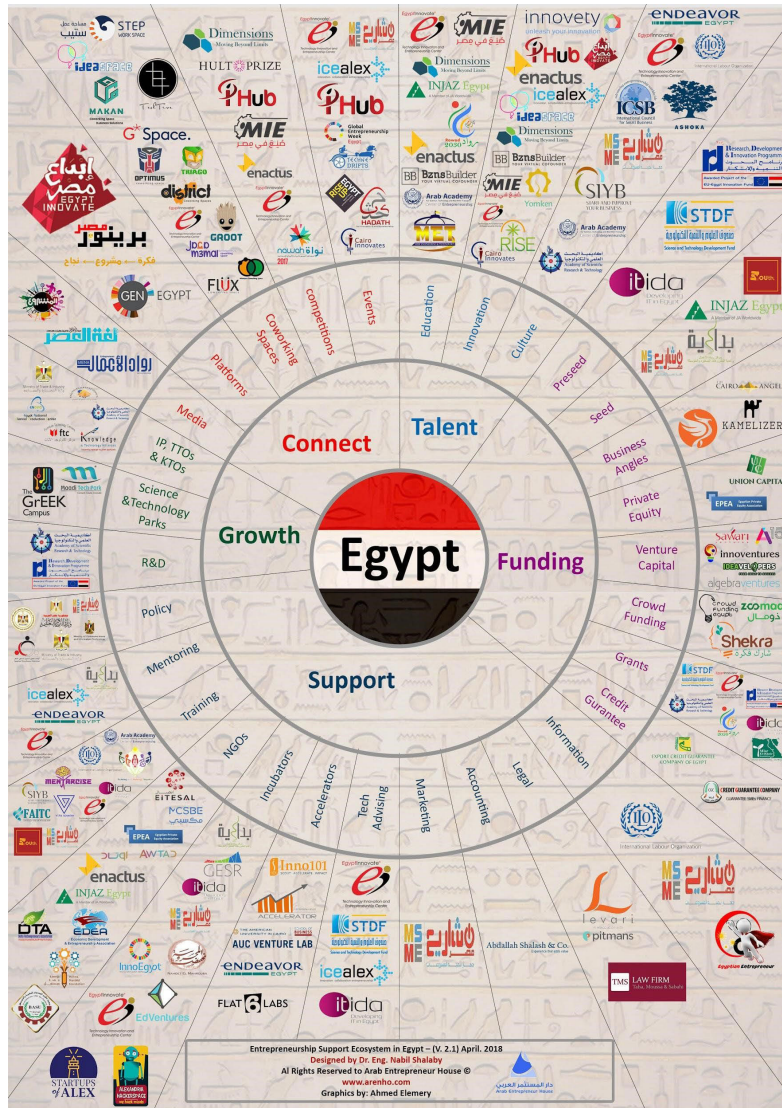
الأمريكية، بدون تاريخ).

بيئة العمل الداعمة لريادة الأعمال في مصر:

شهد العقدان الماضيان توسعا ملحوظا في بيئة عمل ريادة الأعمال في مصر والمشاركين وأصحاب المصلحة بشكل كبير، حيث نشطت العديد من برامج الدعم الحكومية وصناديق رأس المال الاستثماري المجازفة وغيرها من الكيانات الاستثمارية، وبالإضافة إلى ذلك يتجه التيار الرائج للاستثمار بوضوح نحو الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا إلى جانب زيادة عدد برامج حاضنات ومسرعات الأعمال الجديدة التي إما تدعم جميع الصناعات أو تختص بدعم صناعات محددة، ويتبين وجود حاضنات أعمال حكومية وخاصة وجامعية جديدة تقدم حزم دعم مختلفة للشركات الناشئة الصاعدة.

وعلى الرغم من حاجة بيئة العمل العامة لريادة الأعمال في مصر إلى التنمية، توجد مؤشرات هامة للتحسن على مدى السنوات القليلة الماضية، ويرجع ذلك إلى ظهور العديد من الشركات الناشئة الناجحة التي تجذب المزيد من التمويل إلى مصر، بما يلفت انتباه الجهات التنظيمية المحلية المختصة إلى الحاجة لتوجيه المزيد من الدعم لهذا القطاع، ويبين الشكل التالي تنوع الأطراف الفاعلة في مجال ريادة الأعمال في مصر والأدوار المختلفة التي يلعبونها والتي تتنوع ما بين: التمويل والدعم والمساعدة في النمو وتنمية المواهب والتواصل، ويحتوي كل قسم في الشكل على قسم فرعي يسرد المؤسسات النشطة في تلك المنطقة.

شكل ٢



المصدر: إبداع مصر Egypt Innovate، بلا تاريخ، من: <https://egyptinnovate.com>

أمثلة لبرامج الدعم الحكومي للشركات الناشئة:

• **فكرتك شركتك:** "هو مسرع لأعمال الشركات الناشئة تم إنشاؤه لدعم وتمكين رواد الأعمال وبيئة عمل زيادة الأعمال في مصر" (شركتك، بلا تاريخ)، وكما يتضح من الاسم يتم دعم الشركات التي تولد من أفكار المشاركين، وقد تأسست منصة "فكرتك شركتك" لأول مرة كمبادرة برعاية وزارة الاستثمار والتعاون الدولي السابقة، وأصبحت تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء منذ منتصف عام ٢٠١٩، وتهدف إلى دعم الشركات الناشئة من خلال مسارات مختلفة تشمل: التدريب الشامل وجلسات الإرشاد والمشورة القانونية وفرص التواصل والتشبيك مع الجهات الحكومية المختصة والفرص التعليمية للشركات الناشئة حول فرص التمويل والتوجيه للحصول على الدعم من حاضنات ومسرعات الأعمال والمستثمرين الخيرين (الملائكة)، كما أنها

توفر لفرق الشركات الناشئة مقر مشترك يتيح لها العمل على أفكارها وتطويرها، وتنظم جولات تثقيفية لطلاب الجامعات حول ريادة الأعمال.

• هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال:
يعد كل من هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ومركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال كيانات حكوميان يدعمان القدرة التنافسية في مجال التكنولوجيا واستيعابها، وتتبنى هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات مهمة شاملة في أن "تلعب دوراً أساسياً في تطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات المصري من خلال: تحديد احتياجات الصناعة المحلية في مجال تكنولوجيا المعلومات ومعالجتها من خلال برامج مصممة بشكل جيد وتقديم المشورة في مجال السياسات وتعزيز التجارة في الأسواق المحلية والدولية، كما أنها تمثل المستشار الاستراتيجي للشركات المحلية والدولية" (هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات، بلا تاريخ)، ويضطلع مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال - الذي انطلق في عام ٢٠١٠ - بمهام أكثر تركيزاً، حيث يحتضن الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من الخطة الحكومية لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر، ويوفر المركز مساحة مكتبية وجلسات إرشادية وفرص استثمارية ويرحب بالشركات الناشئة من جميع أنحاء مصر بما في ذلك صعيد مصر ودلتا النيل (مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، بلا تاريخ).

أمثلة على برامج حاضنات ومسرعات الأعمال في مصر:

شهد الاقتصاد المصري عدداً من برامج ومبادرات احتضان وتسريع الأعمال منها: (مزيد من المعلومات في المرفق)

حاضنات أعمال خاصة:

- إنجاز مصر Injaz Egypt
- ستارت أب بوت كامب Startup boot camp
- فلات ٦ لابس Flat 6 Labs
- إنو إيجيبب InnoEgypt
- بداية Bedaya
- إنديفور Endeavor
- نهضة المحروسة Nahdet Al-Mahroussa: حاضنة خاصة/اجتماعية

مسرعات أعمال عامة:

- هيئة تنمية صناعات تكنولوجيا المعلومات: حاضنة أعمال عامة
- حاضنات أعمال خاصة/عامة
- اي اف جي اي في فينتيك EFG-EV Fin-Tech: حاضنات أعمال خاصة/عامة

• فلك ستارت ابس Falak Startups: التسريع من خلال جهات حكومية جزئياً

حاضنات الأعمال الجامعية:

• فينتشر لاب الجامعة الأمريكية بالقاهرة AUC Venture Lab

• رواد النيل Nile Preneurs

• حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية FEPS Business Incubator - Cairo

University

• مركز الابتكار وريادة الأعمال - جامعة عين شمس Innovation Hub (iHub) - Ain

Shams University

تقدم هذه الكيانات نظام قبول للشركات الناشئة في شكل دورات، حيث يتم اختيار الشركات الناشئة ثم تشارك في برنامج تكون مدته ستة أشهر عادة للحصول على خدمات: الجلسات التدريبية حول موضوعات متنوعة، والإرشاد الفني، والإرشاد المتعلق بموضوعات محددة وموضوعات الإدارة والتمويل والعلاقات العامة والدعم الإعلامي والعلاقات الحكومية والمستثمرين والتشبيك وغيرها.

التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة في مصر:

تواجه الشركات الناشئة في مصر العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتها على البقاء واستدامة وجودها في السوق، وتعد بيئة العمل للشركات الناشئة محمداً رئيسياً في تحديد نجاح أو فشل الشركة الناشئة، وقد حدد مانيفستو الشركات الناشئة (٢٠١٨) العديد من التحديات التي تواجه الشركات الناشئة.

يعتبر تحديد واستدامة التمويل والاستثمار أحد تلك التحديات الرئيسية، إذ تواجه الشركات الناشئة صعوبة في الحصول على التمويل طوال دورة حياتها، حيث تركز معظم فرص التمويل على المرحلة الأولية "البذور" ومرحلة "التوسع"، مما يدفع الكثير من الشركات الناشئة إلى التوقف بعد انتهاءها بمرحلة البذور الخاصة بها، وبالإضافة إلى ذلك يؤدي غياب المعرفة الكافية بالشؤون المالية لمؤسسي الشركات الناشئة إلى الإضرار بهم فيما يتعلق بعدم تحديد فرص التمويل المحتملة وخلال مفاوضاتهم مع المستثمرين المحتملين (The startup manifest, 2018).

وعلى المستوى القانوني والتنظيمي، يوجد نقص في الوعي بين مؤسسي الشركات الناشئة بالقواعد التنظيمية في مصر فيما يتعلق بالتوظيف والتعاقد والتأمين وحقوق العمال، ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم قدرتهم على تحمل تكاليف الخدمات القانونية المخصصة لإرشادهم خلال العمليات، وبالإضافة إلى ذلك يفتقر بعض مؤسسي الشركات الناشئة إلى الوعي بالإجراءات القانونية وحقوق العمال مما يمنعهم من معالجة القضايا القانونية في الوقت المناسب، كما أن أصحاب العمل والموظفون لا يدركون مسؤولياتهم وحقوقهم المحددة بسبب غياب تعريف أدوار واضحة وتوصيف الوظائف.

٥ تمثل المرحلة الأولية (البذرة) المراحل الأولى لتطوير الفكرة والحصول على المشورة التي تسعى إلى تطوير هذه الفكرة بشكل أكبر، تمثل مرحلة التوسع أو النمو التواجد بشكل مستقر في السوق، وفيها يصبح التوسع ضرورة (Petch, 2016).

وتعد الأعراف الاجتماعية والثقافة المحافظة إحدى القيود الرئيسية الأخرى، إذ يواجه مؤسسو الشركات الناشئة مقاومة اجتماعية وقبول محدود لمنتجاتهم وخدماتهم بسبب حداثة نهجهم وأفكارهم، وقد يواجهون أيضاً مستويات منخفضة من تحمس المواهب المحتملة للانضمام إلى شركاتهم الناشئة (مانيفستو رايز أب 2018 ، Rise up manifesto).

وعلاوة على ذلك يؤدي نقص البيانات والمعلومات فيما يتعلق بديناميات السوق والفرص المتاحة والشركات الناشئة القائمة والنشطة ودراسات الحالة للشركات الناشئة الناجحة والفاشلة إلى إبطاء عملية اختراق السوق ويزيد من فرص الفشل.

الخبرات الدولية لقضايا وتحديات إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة

يتضمن القسم التالي تجارب دولية مختارة من الهند وتونس وتايوان وسيليبون فالي في الولايات المتحدة، وقد تم اختيار الحالات الأربع بناءً على سياساتها الناجحة في إدارة الموارد البشرية وتنميتها بشكل فعال داخل الشركات الناشئة وقدرتها على تحقيق التوسع العالمي السريع.

الهند:

تشتهر شركة إنفوسيس Infosys الناشئة بنهجها الذي يركز على الموظفين ويعتبرهم أهم أصولها، كانت الشركة الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات أول شركة برمجيات هندية تظهر في بورصة ناسداك (NASDAQ Cho & Mclean, 2009)، وتضم الشركة الناشئة أفضل المواهب التي تظهر أمامها، ولا يقتصر ذلك على الكفاءة الفنية العالية بل يمتد أيضاً ليشمل الكفاءة الاستراتيجية التي تتضمن درجة عالية من المرونة والقدرة على التعلم والتي يتم تعريفها بأنها القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة وتحديد التحديات والفرص والدروس المستفادة، والشركة أيضاً لديها خطط لتنمية الموارد البشرية بها تبدأ بتخصيص 6.5% من إيراداتها لتدريب الموظفين، وعلاوة على ذلك يعمل نظام الأجر القائم على الأداء على خطط خيارات الأسهم، وتوفر الشركة لموظفيها برامج القيادة من خلال جامعة إنفوسيس، وتسعى هذه البرامج إلى تمكين المواهب الشابة من صعود السلم التنظيمي إلى المناصب الإدارية في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية كاستراتيجية للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

تونس:

يعد قانون المؤسسات الناشئة إطار قانوني يشمل قانون عدد 20 لسنة 2018 مؤرخ في 17 أبريل 2018، وأمر حكومي عدد 840 لسنة 2018 مؤرخ في 11 أكتوبر 2018، ومنشورات البنك المركزي التونسي عدد 1 لسنة 2019 وعدد 2 لسنة 2019، ويحدد القانون شروط وإجراءات تصنيف الشركات الناشئة والحدود الزمنية لسريان وانتهاء تصنيف الشركة كمؤسسة ناشئة، والتي تتمتع بموجبه بالعديد من المزايا والحوافز التي تميزها عن الشركات الأخرى.

يحدد قانون المؤسسات الناشئة من يمكنه تصنيف مشروعه ك"مؤسسة ناشئة" وفقاً لخمسة معايير رئيسية، أولاً يجب أن يكون عمر الشركة أقل من ثماني سنوات، ثانياً يجب ألا تتجاوز القوى العاملة

المائة موظف ويجب ألا تتجاوز ميزانيتها العمومية ١٥ مليون دينار تونسي ويجب ألا يتجاوز حجم إيراداتها السنوية ١٥ مليون دينار تونسي، ثالثاً يجب أن يكون أكثر من ثلثي المساهمين فيها مؤسسين أو مستثمرين ملائكة أو مستثمرين صناديق التحوط، رابعاً يجب أن يكون لدى أي شركة ناشئة نموذج أعمال مبتكر ويفضل أن تكون في قطاع تكنولوجيا المعلومات، خامساً يجب أن تساهم قابلية أنشطتها للتوسع بشكل كبير في النمو الاقتصادي (قانون المؤسسات التونسية الناشئة، ٢٠١٨).

تتمتع الشركات التي تصنف كمؤسسة ناشئة بعدد من الحوافز والمزايا لرواد الأعمال ولوضع الشركة ومستثمريها، أولاً تتمتع بمنحة المؤسسات الناشئة وهو بدل يُمنح لعدد يصل إلى ثلاثة مؤسسين ومساهمين في شركة ناشئة لتغطية نفقات معيشتهم لمدة عام واحد، ثانياً دعم الدولة لإجراءات وتكاليف تسجيل براءات الاختراع الخاصة بالشركة الناشئة على المستويين الوطني والدولي، ثالثاً تمنح الحكومة إجازة عمل مدتها سنة واحدة قابلة للتجديد مرة واحدة، ويجوز للمستفيد من هذه الإجازة إنهاءها خلال المهلة الزمنية والعودة إلى وظيفته الأصلية، ويحتفظ من يقوم بإنشاء شركة ناشئة بالحق في الاستفادة من برامج التوظيف التي يكون جميع شباب الخريجين مؤهلين للالتحاق بها قانوناً.

أما بالنسبة للحوافز المقدمة للشركة الناشئة، فقد أطلقت الدولة بوابة للشركات الناشئة للتقدم بطلب الحصول على التصنيف كشركة ناشئة وأي إجراءات متعلقة بالمزايا، وذلك بهدف تيسير العمليات الإدارية للشركات الناشئة، كما يتم إعفاء الشركات الناشئة من دفع ضرائب الشركات، ويحق لأي شركة ناشئة فتح حساب خاص بالعملات الأجنبية لإدارة عملياتها والحصول على السلع المادية أو غير المادية، وإنشاء الشركات التابعة في الخارج والشراكة مع الشركات في الخارج، وبالإضافة إلى ذلك تم رفع الحد الأقصى للبطاقات الإلكترونية إلى ١٠٠,٠٠٠ دينار تونسي للشركات الناشئة، وبالنسبة للحوافز المقدمة للمستثمرين يتم خصم المبالغ التي استثمرها الأشخاص الطبيعيون أو الاعتباريون في الشركات الناشئة بالكامل من الوعاء الضريبي، كما يتم إعفاءهم من ضريبة الأرباح الرأسمالية.

تايوان:

حققت تايوان نمواً اقتصادياً كبيراً خلال النصف الثاني من القرن العشرين بسبب التصنيع السريع والإجراءات الاقتصادية والتجارية التي اتخذتها الحكومة لتعزيز الأعمال والبيئات الصناعية، ويعادل نمو البلاد معدل نمو سنغافورة وكوريا الجنوبية وهونغ كونغ، وأصبحت تعرف كأحد النجوم الآسيوية الأربعة، وتعد تايوان واحدة من الدول الرائدة في تعزيز الشركات التكنولوجية الناشئة، وقد احتلت مدينة تايبيه المرتبة الخامسة والعشرين في بيئة العمل العالمية للشركات الناشئة للتصنيع والتحكم الآلي من خلال التركيز على مجموعات الشركات التكنولوجية المتخصصة واستيراد المواهب الأجنبية في هذا المجال (مدينة تايبيه تنمي اقتصادها من خلال التصنيع والتحكم الآلي والشركات الناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي)، حيث تركز الشركات الناشئة ابتكاراتها على

الخدمات، والمنتجات، ونماذج الأعمال والتكنولوجيا، وتركز الشركات الناشئة في تايوان على ستة مجالات رئيسية: البيع بالتجزئة وتكنولوجيا المعلومات والتجارة والعلوم والخدمات التقنية وخدمات التجارة الإلكترونية والمنصات (شبكة بي دبليو سي 2018، PWC).

استاد تايوان للشركات الناشئة هو برنامج يهدف إلى تعزيز بيئة العمل للشركات الناشئة من خلال العمل كمركز لمؤسسي تلك الشركات لمساعدتهم على تسويق خدماتهم ومنتجاتهم إلى الأسواق الدولية، ويساعد الشركات الناشئة عن طريق:

١. التواصل والتشبيك بين الجهات الفاعلة في بيئة العمل بما يشمل الشركات الناشئة ومسرعات الأعمال والشركات على المستوى الوطني والدولي.

٢. تقديم برامج التدريب والتوجيه.

٣. إنشاء منصة للشركات الناشئة لعرض عملها على رواد الأعمال الآخرين.

٤. تعزيز استثمارات الشركات والعلاقات مع الشركات الناشئة (استاد الشركات الناشئة، ٢٠١٩).

توجد مطالب بمزيد من الدعم الحكومي من خلال مجموعة أكثر تنوعاً من خطط التمويل والحوافز الضريبية ودعم التوسع في الأسواق الخارجية واللوائح وتعليم ريادة الأعمال وحوافز الاستثمار وتحسين البنية التحتية وغيرها.

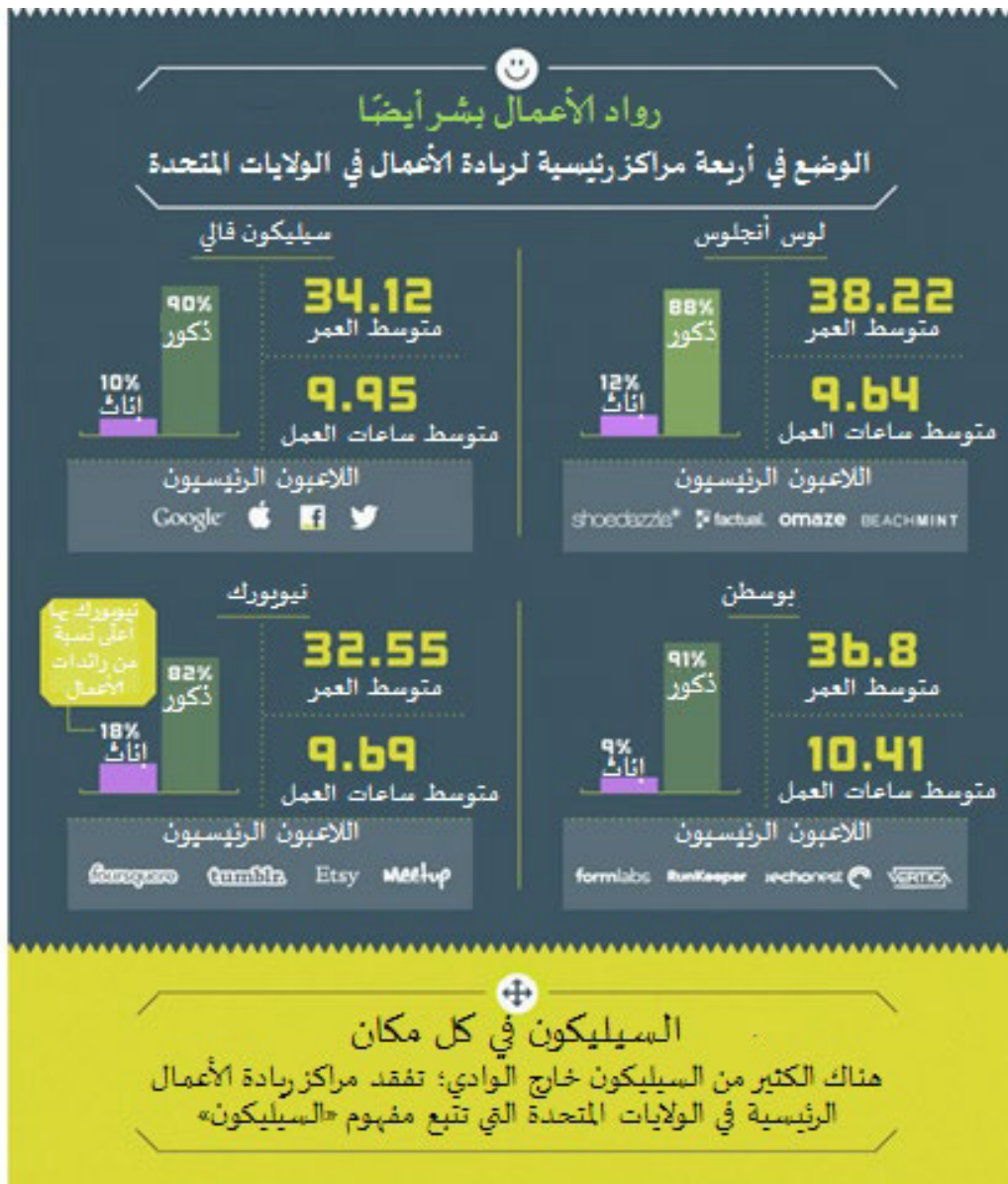
سيليكون فالي في الولايات المتحدة Silicon Valley in the USA

سيليكون فالي هو أكبر مركز لأكثر من ٢٠٠٠ شركة ناشئة وكبرى ابتكارية في مجال التكنولوجيا في الولايات المتحدة، ويشكل مزيجاً من القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية وأنظمة رأس المال الاستثماري المجازف والاستثمار الحكومي في البحث وعدد كبير من رواد الأعمال، وقد مكنت عدة عوامل متداخلة نموذج سيليكون فالي من النجاح كمركز للشركات الناشئة التي تركز على التكنولوجيا. ويعد التواصل من خلال التشبيك والتخصص بين أصحاب المصلحة في بيئة العمل عنصراً حاسماً يساعد في التعاون الفعال وتوفير الدعم وتبادل الخبرات والإرشاد للشركات الناشئة الجديدة. ويساهم القرب الجغرافي بين الشركات الكبرى والشركات الناشئة في سيليكون فالي في تمكين رواد الأعمال والمؤسسين من التعاون والتكامل للحصول على المزايا.

تعزز بيئة ريادة الأعمال في سيليكون فالي من روح الابتكار والمجازفة والتعاون حيث يتم دعمها من خلال نظام دعم قانوني قوي يحكم ويحمي هذا التعاون، كما أن مشاركة الجامعات ومراكز البحث رفيعة المستوى تعزز نجاح ريادة الأعمال من خلال البحث العلمي والأكاديمي القائم على الأدلة، وهو ما يساعد على بناء مجموعة المواهب المناسبة من خلال ربط البحث والمناهج باحتياجات السوق ومتطلبات هذا المركز التكنولوجي، وتوفر بعض الشركات دعماً ريادياً لموظفيها لتشجيعهم على تأسيس أعمالهم التجارية بالاستفادة من المهارات التي اكتسبوها أثناء العمل في هذه الشركات، وذلك بهدف تشجيع اكتساب المواهب وتطويرها والاستفادة منها، حيث يوقع الموظفون المحتملون عقوداً قصيرة الأجل تمنحهم حرية مغادرة هذه الأعمال في إطار زمني محدد لبدء

مشاريعهم الخاصة، وتساعد هذه الاستراتيجية على رفع الروح المعنوية في العمل وتعزيز الابتكار والإنتاجية للموظفين، وعادة ما يتمتع هؤلاء الموظفون بدرجة عالية من الابتكار والانتاجية، وبالتالي يمثلون أفضل موارد الشركات الناشئة في المرحلة المبكرة، ومع ذلك يعاني سيليكون فالي من انخفاض تمثيل رائدات الأعمال الإناث والذي لم يتجاوز نسبة ١٠٪ مقارنة بمراكز الشركات الناشئة الرئيسية الأمريكية الأخرى كما هو موضح أدناه (Maurice, 2019).

شكل ٣:



الفجوة بين المؤسسين الذكور والإناث في الشركات الناشئة في سيليكون فالي مقارنة بثلاثة مراكز أخرى للشركات الناشئة في الولايات المتحدة (Maurice J. , 2019)

البيانات الميدانية: التحديات المتعلقة برأس المال البشري

وفقا لبيانات خمسة عشرة مقابلة شخصية رئيسية ومناقشة لمجموعة تركيز، يتضح مواجهة العديد من الشركات الناشئة في مصر صعوبة في إدارة رأس المال البشري وتعاني من غياب إلى إطار فعال للموارد البشرية فيه، وهو ما يظهر في قدرة الشركة الناشئة على توفير وظائف لائقة ومنتجة لموظفيها ويؤثر على نموها.

١. مهمة التخطيط:

في المراحل الأولى للشركة الناشئة تواجه صعوبة في التخطيط بكفاءة لاحتياجاتها للتوظيف وضم المواهب، وهو ما ينعكس في استراتيجيات ومعايير التوظيف الخاصة بها وعلى هيكلها التنظيمي، إذ يلعب عدم وجود خطة تنظيمية استراتيجية لدى الشركة الناشئة - فيما يتعلق بالأهداف طويلة المدى والوظائف والأدوار المطلوبة واحتياجات التوظيف من حيث الحجم والتخصص - دورا في إبعاد الكوادر المحتملة عن الانضمام للشركة.

لا تعد إدارة رأس المال البشري مهمة سهلة بالنسبة للشركات الناشئة خاصة في المراحل الأولى من عملياتها، فقد تفتقر إلى الموارد المالية اللازمة لتمكين وإدارة موظفيها بشكل كامل. ويهتم المؤسسون بشأن قابلية منتجاتهم للتطوير والابتكار بشكل يفوق اهتمامهم بثقافة المنظمة أو ممارسات إدارة رأس المال البشري اللازمة، ووفقا لما ذكره أحد مستشاري ريادة الأعمال:

"الشركات الناشئة تعمل على بدء شركة من العدم، ويكون هذا هو أولويتها الأولى ... فلا يمكنها

إدارة وبناء هيكل شبيه بالشركات المستقرة أو أن يكون لديها توصيف وظيفي". (اتصال شخصي،

٩ يناير ٢٠٢٠).

تميل الشركات الناشئة إلى التعلم بالممارسة ويقوم عملها على التجربة والخطأ بدلا من التعليم الرسمي. وقد ذكر أحد مؤسسي الشركات الناشئة: "الشركات الناشئة ما هي الا فترات تجريبية". (مؤسس شركة ناشئة، مقابلة، ٦ فبراير ٢٠٢٠). وأكد ممثل لرأس المال الاستثماري المجازف على تأثير طرق التجربة والخطأ في إدارة رأس المال البشري الناشئة، حيث يرى أن:

"الشركات الناشئة تميل إلى العمل عن طريق التجربة والخطأ عند فتح قسم جديد، فلا يوجد

هيكل لعملية التوظيف، فقط يفتحون قسما جديدا يدعون المرشحين للوظائف دون تحديد

متطلبات أو توصيف وظيفي جيد". (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وعلى الجانب الآخر أكد الموظفون أن حالة عدم اليقين وبيئة العمل غير المنظمة تكون مقلقة بالنسبة لهم:

"نحن لسنا بحاجة إلى التجربة والخطأ والتجارب طوال الوقت، نحن بحاجة إلى التعليم ولفهم دورنا

بشكل كامل ومعرفة إلى أين نتجه" (مناقشة مائدة مستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠٢٠).

يدرك المشاركون في المقابلات ضمن الدراسة المذكورون أعلاه أن وظائف إدارة رأس المال البشري ترتبط بالشركات الكبيرة ولا تعد أولوية للشركات الصغيرة الناشئة، مشيرين إلى غياب الوعي بالفرص من إدارة رأس المال البشري وكيفية ووجوب تنفيذها حتى من قبل المشروعات الصغيرة

من أجل تعزيز التزام الموظفين. وبالتأكيد تتبين الحاجة إلى توعية الشركات المصرية الناشئة بشكل أفضل حول إدارة رأس المال البشري حتى لا يستمروا في التعلم من خلال التجربة والخطأ وإهدار الفرص في غضون ذلك.

٢. مهمة اجتذاب الموارد البشرية:

• صعوبة إيجاد المواهب:

بالنظر إلى المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، أفادت الغالبية أن توظيف المواهب هو الشغل الشاغل للشركات الناشئة، وكما يتضح في المقابلات يوجد نقص في المواهب في مستويات صغار الموظفين والإدارة العليا بالشركات الناشئة، وتحديدًا في المهارات الصعبة التي تتطلب الابتكار وتحديدًا تكنولوجيا المعلومات والتصميم والتسويق، وفي المهارات الشخصية التي تشمل مهارات التفاوض والاتصال، كما ذكر المشاركون في المقابلات المرونة والقدرة على التكيف كمهارات أساسية ضرورية للنجاح في بيئة الشركات الناشئة.

أكد مختلف أصحاب المصلحة على مشكلة العثور على المواهب المناسبة، وأشار مدير إحدى حاضنات الأعمال إلى أن "نقص العمالة الماهرة هو المشكلة الرئيسية التي تواجهها الشركات الناشئة وليس نقص التمويل" (مناقشة المائدة المستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩).

وقد أفاد أحد مستشاري الشركات الناشئة بأن "الشركات الناشئة تواجه تحديًا كبيرًا لتوظيف المواهب المناسبة ولا يستطيع المؤسسون إيجادهم بطبيعة الحال... حيث إن العثور على هذه الشخصية ذات المستوى المرتفع من الثقة والقدرة على التكيف أمر صعب تحقيقه." (اتصال الشخصي، مستشار شركات ناشئة، ٢٩ يناير ٢٠٢٠). وقد أكد ممثل لرأس المال الاستثماري المجازف على نقص المهارات الشخصية حيث ذكر أنه "من الصعب توظيف المرشح المناسب بعقلية مناسبة وعقلية مرنة." (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وبالإضافة إلى ما سبق لا يعتبر النقص في المواهب في قطاع التكنولوجيا العقبة الوحيدة أمام التوظيف في الشركات الناشئة، حيث يصعب إيجاد الكوادر المناسبة لشغل الوظائف والمناصب الأخرى مثل الوظائف الإدارية، وهو ما أشار إليه مدير العمليات بإحدى الشركات الناشئة كالتالي:

"من الصعب إيجاد الموهبة المناسبة ذات المهارات المطلوبة، إذ يكون العثور على المواهب التقنية أمرًا سهلًا، نظرًا لقدرتهم على التسويق لأنفسهم بشكل جيد من خلال حافظة الأعمال الخاصة بهم، كما أن المناصب الإدارية بالغة الصعوبة، ومن الصعب العثور على الكادر الملائم حتى إذا كنت ستقدم لهم راتبًا جيدًا بسبب نقص المهارات الشخصية واللغوية." (اتصال شخصي، ٦ فبراير ٢٠٢٠).

أكد مدير إحدى مسرعات الأعمال أن تحديد المواهب المطلوبة للشركات الناشئة يجب أن يكون مصحوبًا بجهود لتشكيل فرق عمل متجانسة وقوية:

"إن وجود فريق جيد أمر ضروري لنمو الشركة الناشئة، إذا لم تنجح فكرتك سيكون باستطاعة

الفريق الجيد تطوير هذه الفكرة ومساعدة الشركة الناشئة على البقاء. " (مدير إحدى مسرعات الأعمال، مقابلة، ١٣ فبراير ٢٠٢٠)

كما هو موضح أعلاه لا تقتصر مشكلة العثور على المواهب المطلوبة على صعوبة العثور على الأشخاص ذوي المهارات التقنية اللازمة، بل الأمر يتجاوز ذلك إلى وجود نقص في الكوادر ذات المهارات الشخصية اللازمة، وتتفاقم المشكلة بشكل أكبر عندما تبحث الشركات الناشئة عن أشخاص لديهم عقليات مرنة يمكن أن تتكيف بسهولة مع ثقافة الشركات الناشئة وبيئة العمل وتكون على استعداد للعمل كجزء من فريق وتتحدى بالثابرة على النجاح حتى عندما تواجه العقبات.

• هجرة ذوي الكفاءة:

يعاني مشهد الشركات الناشئة في مصر من ظاهرة هجرة ذوي الكفاء، حيث تغادر أكبر المواهب البلاد للعمل في الأسواق الخارجية، مما يساهم في النقص في المواهب المتاحة بشكل عام، حيث أفاد أحد ممثلي مسرعات الأعمال:

"أعتقد أن التحديات الرئيسية تكمن في التوظيف، حيث لا تجد الشركات الناشئة موظفين وشركاء من الكوادر الجيدة، لا تستطيع الشركات الناشئة التقنية العثور على المواهب التقنية الرئيسية، خاصة عندما يذهب كبار المواهب التقنية إلى الخارج. وهو تحد صعب للغاية خاصة في ظل ظاهرة هجرة العقول. " (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

بالإضافة إلى ذلك تكون الشركات الناشئة في بداية دورة حياتها غير قادرة على تحمل تكلفة ضم المواهب نظراً لنقص الموارد المالية، ويقتصر إيجاد هذه المواهب والحفاظ عليها على الشركات الناشئة التي تمكنت من تحقيق نمو لرأس مالها وتنوعت مصادر تمويلها.

"في مصر لدينا هجرة عقول ونقص المواهب، والشركات الناشئة - وخاصة الشركات التكنولوجية الناشئة [تواجه مشكلة] ... حيث يوجد فجوة في السوق من حيث تخصيص المواهب، حيث يمكن للشركات الناشئة ذات رأس المال الكافي تحمل تكلفة توظيف المواهب من الخارج لسد النقص في المواهب. " (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وأعرب آخرون عن أن استراتيجيات التوظيف الخاصة بهم تعتمد على خريجين جدد لديهم خبرة محدودة، نظراً لأن الموهوبين يعملون بالخارج. وأشار أحد مؤسسي الشركات الناشئة موضحاً: "هناك تدفق من الخريجين الجدد المتحمسين. وعلى الرغم من أن رواتبهم تكون محدودة للغاية ومناسبة للشركات الناشئة، إلا أنهم لا يملكون الخبرة الكافية لأن معظم المواهب تسافر إلى الخارج، ويكون الطلب على المؤهلات أعلى من العرض في السوق. " (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وكما يتضح من الاقتباسات الثلاثة المذكورة أعلاه تؤدي ظاهرة هجرة ذوي الكفاءة إلى تفاقم مشكلة صعوبة ضم المواهب اللازمة للعمل في الشركات الناشئة، حيث يغادر أفضل المواهب مصر بحثاً عن فرص عمل أفضل، وفي بعض الأحيان تكون تكلفة اجتذاب الكوادر المؤهلة التي لا تزال

بمصر لتوظيفهم في الشركات الناشئة باهظة للغاية، لذلك ينتهي الأمر إلى شركات ناشئة لديها شغف ولكنها تفتقر إلى الكفاءات لعدم وجود خيارات أخرى، ويكون الطلب على الكوادر الموهوبة للعمل في الشركات الناشئة أعلى من العرض في السوق.

• الفجوة بين مناهج التعليم العالي واحتياجات سوق ريادة الأعمال:

في عام ٢٠١٧ احتلت مصر مرتبة منخفضة للغاية فيما يتعلق بالتدريب الأكاديمي في مجال ريادة الأعمال على مستوى المدارس الثانوية والجامعات (اسماعيل وآخرون، ٢٠١٨)، ونظرا لعدم وجود منهج متكامل في العديد من الجامعات المصرية يشجع ريادة الأعمال ويقدم المبادئ والمهارات اللازمة لإنشاء المشاريع يواجه العديد من رواد الأعمال صعوبة في العثور على المجموعة المناسبة من الخريجين للانضمام إلى شركاتهم الناشئة، وتوضح الأدبيات التباين بين متطلبات السوق ومناهج التعليم العالي وأن هناك فرصًا محدودة للوصول إلى تعليم ريادة الأعمال في الدراسات الجامعية. (مانيفستو الشركات الناشئة، ٢٠١٨)، وهو ما أكدته المشاركون في المقابلات. وقد أوضح خبير قانوني في مجال الشركات الناشئة:

"يوجد تناقض بين متطلبات السوق ومناهج التعليم العالي، حيث تدخل بعض الجامعات الآن في شراكات مع الشركات لتقديم دورات فنية متخصصة تلبى احتياجات هذه الشركات، فالنظام التعليمي يتطور بشكل أبطأ من النظام الاقتصادي، وهو ما ينعكس على السمات الشخصية والمهارات والرغبة في التعلم لدى المرشحين المحتملين." (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من أن التناقض بين المناهج الجامعية واحتياجات سوق العمل هو أمر دائم ما يتم الإشارة إليه كإشكالية، إلا أنه لم يتم إيجاد حل لها حتى اليوم، وهناك جهود متفرقة في بعض الجامعات لإقامة حاضنات ومسرعات الأعمال، كما هو الحال في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة وفي الجامعة الأمريكية بالقاهرة، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة.

وقد قام أحد مؤسسي الشركات الناشئة بإلقاء الضوء على استراتيجيته للتواصل موضحًا:

"تركز شركتنا الناشئة على أربع جامعات فقط لاختيار المواهب اللازمة لأعمالنا منها لأنها تزود طلابها بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للعمل في الشركات، نحن لا ننظر في أي سيرة ذاتية من جامعات أخرى لأنها تفتقر إلى الفهم الأساسي للعمل في الشركات الناشئة" (مائدة مستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠٢٠)،

وكان يشير إلى الجامعات الأربعة الرئيسية في مصر: جامعة القاهرة وجامعة عين شمس والجامعة الألمانية بالقاهرة والجامعة الأمريكية بالقاهرة. ووفقا لبعض الشركات الناشئة قد لا يتم اعتبار أن خريجي الجامعات الخاصة الأخرى لديهم مهارات التوظيف المطلوبة حتى الآن. وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات الأربعة التي تم تصنيفها كمصادر مقبولة للمواهب في مجال ريادة الأعمال تقع في القاهرة.

• التباين الجغرافي المحلي في التمثيل

بالإضافة إلى ما سبق تواجه مصر فجوة جغرافية في تواجد المواهب بسبب الهجرة الداخلية للكوادر الأكثر موهبة من المحافظات الأخرى إلى القاهرة، وقد أوضح مدير إحدى مسرعات الأعمال:

"هناك مشكلة تتعلق بالشركات الناشئة في المحافظات حيث نجد أنهم يكررون أفكار القاهرة ويحاولون تنفيذها في محافظاتهم دون تعديلها لتناسب سياقهم، كما أنهم يقدمون أفكارًا جيدة حقًا في المسابقات ولكنهم لا يذهبون إلى أبعد من ذلك بسبب نقص الموارد وبرامج الدعم".
(مدير إحدى مسرعات الأعمال، مقابلة، ١٣ فبراير ٢٠٢٠)

ويشير التعليق أعلاه إلى مشكلة المركزية في مصر بشكل عام، حيث تتمركز أفضل الخدمات التعليمية أو غيرها في العاصمة القاهرة، مما يجعل المحافظات دائمًا في موقف ضعيف.

• عدم التكافؤ بين الجنسين:

إن المشروعات التي تديرها النساء تكون احتمالية استمراريتها أقل مقارنة بتلك التي يديرها الرجال، حيث يجب دراسة قضية النوع الاجتماعي في السياق المصري، فعلى الرغم من الارتفاع النسبي في معدل التحاق الإناث بالتعليم العالي بشكل عام وفي مجالات العلوم والهندسة بشكل خاص (إسماعيل وآخرون، ٢٠١٨)، إلا أن معدل استمرارية الشركات الناشئة لدى النساء لا يماثل نظيره لدى الرجال. وتختلف مشكلة عدم التكافؤ بين الجنسين من شركة ناشئة لأخرى، كما أوضح مؤسس إحدى الشركات الناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات:

"في شركتنا تعمل ثلاث إناث إحداهن في الموارد البشرية والأخرى مطورة والأخيرة في الاختبار، وإحداهن أم، في الواقع الذكور يشكلون نسبة أكبر من الخريجين الجدد في مجال التكنولوجيا بنسبة ١٥٪. ويجب النظر إلى ذلك في سياق انخفاض التحاق الإناث بكلية الهندسة مقارنة بالذكور، وفي العمليات التشغيلية تنخفض مشاركة الإناث لأننا نتعامل مع عمال المصانع وهي وظيفة مرهقة للنساء." (اتصال شخصي، ٣٠ يناير ٢٠٢٠).

وفي عام ٢٠١٠ ارتفعت نسبة التحاق الإناث بالتعليم العالي في مجالات العلوم الأساسية مقارنة بالذكور حيث بلغت ٥٤٪ والطب بنسبة ٥٧٪، بينما بلغت ٢٨٪ فقط في الهندسة (مجاهد، ٢٠١٠)، وهو ما يفسر بشكل جزئي التفاوت في النسب عند عمل الشركات الناشئة مع المصانع. وقد تم التطرق إلى مسألة أخرى وهي الفروق في الأجور المالية بين الذكور والإناث العاملين في الشركات الناشئة، حيث أكد أحد المستشارين القانونيين أن هذه الفجوة في الأجور بين الجنسين ترجع إلى أن "الرجال أكثر استعدادًا للتفاوض بشأن الرواتب والمزايا التي يحصلون عليها، بينما تستحي النساء من أن يطلبن حقوقهن" (مستشار قانوني، مقابلة، ٢٩ يناير ٢٠٢٠)، ويجب أن تنتبه المرأة إلى ذلك بشكل أكبر حتى لا تتخلى عن حقها في الأجر المتساوي.

وقد أشارت بعض الإناث في المقابلات إلى قضايا التحرش وإساءة المعاملة من لاعبين آخرين في بيئة العمل وخاصة في الأنشطة المتعلقة بالتدريب والإرشاد،

"يقوم بعض مقدمي التدريب بإيذاءات وتصرفات غير مقبولة لأنهم يعرفون أننا بحاجة إليهم"

لأننا لا نستطيع تدريب موظفينا بأنفسنا". (موظفة في شركة ناشئة، مقابلة، ٨ فبراير ٢٠٢٠).

• صعوبة الاحتفاظ بالموهب: معدل دوران مرتفع وإدارة تفصيلية وأجر منخفض وبيئة عمل مرهقة:

يشير معظم رواد الأعمال إلى أن زيادة الأعمال وظيفية صعبة ومرهقة بشكل عام في ظل ساعات عمل طويلة ومخاطر عالية ومستوى عال من عدم اليقين، وتؤدي كل هذه العوامل إلى زيادة معدل دوران الموظفين، حيث ذكر معظم من أجريت معهم المقابلات الإدارة التفصيلية كعامل أساسي يؤدي إلى مغادرة الموظفين:

"تعوق الإدارة التفصيلية الإبداع وتبطئ عملية التقدم، ويفتقر العديد من مؤسسي الشركات إلى مهارات مثل تفويض وتخصيص المهام ووضع تصميم وظيفي، وإدارة أنظمة التقييم وما تم تحقيقه من إنجازات، حيث يجعلك ضغط العمل تغفل عن حقيقة أن الموظفين بشركتك بشر."
(اتصال شخصي، ٨ فبراير ٢٠٢٠).

أشار العديد من الموظفين في المقابلات أن الإدارة التفصيلية وعدم اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي ناتجان عن قلة خبرة مؤسسي الشركات الناشئة:

"المستوى التعليمي للأشخاص جيداً ولكنهم لم يتلقوا تعليماً في مجال قيادة الأعمال، وغالباً ما يسيء المديرون التصرف في كل شيء في البداية ويقومون بتوظيف موظفين صغاراً يفتقرون إلى الخبرة". (مناقشة المائدة المستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩)

بالإضافة إلى ما سبق، يتبين انخفاض مستوى الحماس تجاه الانضمام إلى الشركات الناشئة من قبل القوة العاملة المحتملة، ويرجع ذلك جزئياً إلى ضعف العروض المالية مقارنة بأصحاب العمل الآخرين، بالإضافة إلى الشعور بعدم الأمان الذي يحيط بالعمل في الشركات الناشئة ونظام الأجور غير العادل وغياب التأمين الطبي أو الاجتماعي وعدم وجود هيكل للأجور وفقاً للدرجة الوظيفية وعدم وجود حوافز للبقاء في الوظيفة وبيئة العمل المرهقة، وقد أوضح ممثل من منظمة العمل الدولية:

"يجب أن تكون الثقافة الداخلية أكثر احتراماً للموظفين وأن تكافئهم بشكل أكبر إذا كان أداء الشركة جيداً، ولكن هذا لا يحدث في السوق فعندما يحقق المشروع مزيد من المكاسب لا ينعكس ذلك في صورة مزايا إضافية، بل يحاولون الضغط على الموظف للقيام بمزيد من العمل دون أي تقدير أو مزايا إضافية". (ممثل منظمة العمل الدولية، مقابلة، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وعلاوة على ذلك، كان التحدي الذي تم إلقاء الضوء عليه طوال عملية البحث هو عدم وجود إدارة داخلية وثقافة عمل جذابة وشاملة ومتكاملة داخل الشركات الناشئة، وينعكس ذلك في غياب الرؤية والقيم المشتركة وعدم بذل الجهد لغرس المسؤولية النابعة عن الشعور بالملكية، كما أنه يمكن أن تؤدي الروح غير الودية في مكان العمل إلى انصراف الموظفين عن الشركات الناشئة، كما وضح

أحد المشاركين في المقابلات:

"لدينا مشكلة في الإدارة ... حيث لم تكن لدينا الخبرة .. [كنا] نركض دائماً ونحاول القيام بالمهام التي تجد أثناء العمل." (اتصال شخصي، ٨ فبراير ٢٠٢٠).

تبين الاتصالات السابقة مع مختلف أصحاب المصلحة أن هناك العديد من الأسباب وراء الصعوبات التي تواجهها الشركات الناشئة في الاحتفاظ بالمواهب، حيث ظهرت الشكاوى من نقص المهارات الإدارية بشكل عام ومهارات إدارة رأس المال البشري بشكل خاص بين مديري الشركات الناشئة، ونتيجة لذلك يعاني الموظفون فيها من الإدارة التفصيلية والأجور غير العادلة وعدم تقدير الأداء الجيد والعمل المجهد ومحدودية الامتيازات والمزايا والشعور العام بانعدام الأمان الوظيفي.

٣. مهمة التطوير:

إن تطوير المهارات يشكل مصدر قلق رئيسي آخر عبر عنه العديد من المشاركين في المقابلات، ونظرًا لاعتماد الشركات الناشئة على الخريجين الجدد من الشباب ذوي الخبرة المحدودة، تحتاج الشركات إلى الكثير من التدريب للتطوير في المجالات التقنية وريادة الأعمال، إلا أنها لا تستطيع تحمل تكاليف ذلك نظرًا لأن الموازنات في غالبية تلك الشركات محدودة للغاية، ويقومون بدلاً من ذلك بتخصيص أي مبالغ إضافية لتحسين المبيعات والاستثمار. كما يوضح أحد المؤسسين:

"لا توجد عملية تطوير لأنه لا يوجد وقت فنحن [نعطي المزيد من الوقت والجهد] لجعل العمليات أكثر سلاسة والعمل على زيادة الإيرادات." (اتصال شخصي، ٣٠ يناير ٢٠٢٠).

تقدم بعض الجهات الحكومية مثل الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات البرامج التدريبية، ولكن إحدى نقاط الضعف في هذه البرامج التدريبية الحكومية - كما وضحتها أحد مؤسسي الشركات الناشئة - هي أن مواقع مراكز التدريب تبعد عن وسط القاهرة ولكن على أطراف المدينة مما يجعل الوصول إليها غير متاح بالنسبة للكثيرين، كما أن تركيز مراكز التدريب على القاهرة يعتبر مشكلة رئيسية أخرى، وهو ما يؤدي إلى حرمان المحافظات الأخرى من التدريب.

يؤدي غياب فرص التدريب والمسارات الوظيفية الواضحة للموظفين إلى ارتفاع معدل دوران رأس المال البشري في الشركات الناشئة.

لدينا تنظيم أفقي مسطح في الشركة الناشئة، وهذا لا يقدم أي مسار وظيفي، فعلى سبيل المثال، على عكس الحال في الشركات التي لديك فيها مدير جيد يوجهك ويدربك، لا تجد ذلك في التسلسل المسطح، بل يقوم الموظفون بالتعلم الذاتي." (اتصال شخصي، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وبالإضافة إلى ما سبق، هناك نقص في الدعم المتخصص من جانب حاضنات ومسرعات الأعمال والموجهين بما يلبي الاحتياجات المحددة للشركات الناشئة في جميع أنحاء مصر، كما أكد المشاركون في المقابلات على تكرار موضوعات التدريب الذي يتلقونه من حاضنات أو مسرعات الأعمال أو

المستثمرين والذي لا يتناسب أحيانا مع السياق الذي تعمل فيه الشركة الناشئة، مما يؤدي إلى تحقيق التدريب لنتائج عكسية. أشار أحد مستشاري الشركات الناشئة

"لا تملك الشركات الناشئة خططا تعليمية للأفراد، لكنها تلتحق ببرامج حاضنات أو مسرعات الأعمال، ولكن تلك البرامج تصبح متكررة. تشتت حاضنات ومسرعات الأعمال الالتزام بحضور برنامجهم الفني بغض النظر عما إذا كنت ملم بموضوع التدريب وإذا لم تحضر فسيتم حرمانك من فرص التشبيك أو التمويل، في الواقع لا تقدم مسرعات الأعمال إلا جلسات عامة لا تقدم معظم التدريب المحدد الذي يحتاجه عمل الشركة الناشئة. أنت تكتسب الخبرة والمعرفة ولكنك بحاجة إلى شخص يسيّر معك خطوة بخطوة." (مستشارة في مجال الشركات الناشئة، مقابلة، ٢٩ فبراير ٢٠٢٠).

شرح مؤسس شركة آخر هذه النقطة قائلاً

"حسب علمي لا يوجد برنامج يدعم مجال إدارة [رأس المال] البشري، حتى لو قدم فلك - على سبيل المثال - التدريب ... في النهاية هو مجرد تدريب وليس برنامجا لبناء القدرات." (مؤسس شركة ناشئة، مقابلة، ٢٩ يناير ٢٠٢٠).

وشرح أحد مؤسسي الشركات الناشئة أيضا الأثر السلبي غير المباشر الذي يمكن أن يتولد عن فترة تسريع نمو المشروع:

"الدعم الذي تتلقاه الشركة الناشئة: يكون ذو طبيعة هشّة، إذ لا يمكن أن تعتمد الشركات الناشئة فقط على مسرعات الأعمال أو برامج التدريب، وإذا لم تنجح الشركة الناشئة وحدها لا أعتقد أن مدخلات مسرعات الأعمال ستعد إضافة، حيث تنشئ مسرعات الأعمال بيئة واقية للشركات الناشئة، وبمجرد الاستقلال عنها وبدء التنافس في السوق بشكل فعلي يكون الواقع مختلفا وتفشل. لذا يجب اختبار نموذج أعمال الشركة الناشئة قبل فترة تسريع الأعمال ومن ثم استكشاف كيفية نمو هذا النموذج بشكل أكبر." (اتصال شخصي، ٦ فبراير ٢٠٢٠).

تشير معظم الاقتباسات المذكورة أعلاه إلى أهمية الاستثمار ليس فقط في التدريب وبناء قدرات الموظفين داخل الشركات الناشئة ولكن أيضا في الحصول على تدريب يمكن الوصول إليه للمقيمين بالقاهرة والمحافظات الأخرى أيضا، كما تشير إلى أهمية توفير فرص طويلة الأجل لبناء القدرات تركز على إدارة رأس المال البشري.

٤. الجزاءات: التعاقد والمزايا

ألقت بيانات المقابلات الضوء على قضية الشروط التعاقدية القانونية والعادلة التي يفرضها

مؤسسو الشركات الناشئة على الموظفين، إذ تمتنع بعض الشركات الناشئة عن إبرام العقود مع موظفيها كآلية لخفض التكاليف، ويبدأ البعض الآخر فقط في كتابة العقود لتحسين صورة شركتهم من أجل جذب التمويل، حيث أكد أحد مؤسسي الشركات الناشئة على أن:

"سير العمل لم يتأثر بغياب العقود، ولكن نظرًا لأننا نبحث عن مستثمرين لتوسيع أعمالنا لتشمل الأسواق الإقليمية والدولية، فإننا نحتاج إلى تعديل ذلك لتعزيز صورتنا." (اتصال شخصي، Riseup 6 Dec 2019)

تقدم بعض الشركات الناشئة شروطًا تعاقدية وبنود غير قانونية مثل "إلزام الموظفين الذين يغادرون قبل نهاية العام بدفع ما يعادل راتب عام للشركة". (مناقشة المائدة المستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩) وتجبر بعض الشركات الناشئة موظفيها على التوقيع على استقالتهم عند توقيع عقد العمل الخاص بهم حتى يكون باستطاعتهم إنهاء التعاقد دون إخطارهم، كما أنه "وفقًا للقانون المصري لا يوجد نظام لساعات العمل الإضافي والتعويضات المالية اللازمة. ولا يوجد أيضًا بند مخصص للمرأة" مثل سياسات إجازة الأمومة، مما يجعل تنظيم الشروط التعاقدية ذات الصلة أمرًا صعبًا. (مناقشة المائدة المستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩)

يوجد فجوة في اللوائح والسياسات الخاصة بالشركات الناشئة مثل عملية التسجيل ونظام الضرائب وخطط التأمين المدعومة، وهو ما يشكل عبئًا على موارد الشركات الناشئة، لأنها لا تمتلك موارد مالية كافية لتوفير التأمين الطبي والاجتماعي لموظفيها ولا وقت للتعامل مع تعقيد الوثائق البيروقراطية، لذا تعمل العديد من الشركات في الظل أو تكتفي بتقديم التأمين الطبي والاجتماعي لاثنتين أو ثلاثة موظفين فقط، نظرًا للتكلفة العالية لإضفاء الطابع الرسمي على وضع الشركة. كما يوضح أحد المؤسسين:

"يعد إصدار الوثائق البيروقراطية والضريبية من التكاليف العامة، وإذا قمت باستيراد شيء ما تعيش كابوس، فالقوانين عتيقة، كما أن الشركات الناشئة في مراحلها المبكرة ليست كالشركات التي لديها أقسام قانونية ومالية لتنظيم عملية تجهيز جميع الأوراق المطلوبة. وهناك مشكلة أخرى، حيث تزيد تكلفة الضمان الاجتماعي بنسبة ٢٠٪ لأن الشركات الناشئة يتم التعامل معها كأفراد وليس كشركة بسبب قلة عدد العاملين بها." (اتصال شخصي، ٣٠ يناير ٢٠١٩).

ينطوي تخفيض التكاليف على عدد من الآثار المترتبة على نمو الشركات الناشئة ومصداقيتها واستدامة التوظيف بها والإجراءات القانونية. وفيما يتعلق بجذب الاستثمارات واستدامة المشروعات قدم أحد المشاركين في المقابلات مثالاً يوضح كيف أضر غياب المزايا على شركته:

"هناك شركة ناشئة أعرفها لا تقدم أي تأمين طبي أو اجتماعي لموظفيها خسرت للتو صفقة بقيمة ثلاثة ملايين دولار لأن أحد متطلبات الجهات المانحة كان وضع خطط تأمين للموظفين، توفير تكلفة التأمين من الموازنة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربح إلى أقصى حد على المدى القصير

ولكن ليس على المدى الطويل. " (مناقشة المائدة المستديرة، ٢٩ ديسمبر ٢٠١٩)

إن غياب المزايا يكون له آثار على الروح المعنوية بالعمل لأنه يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب عدم الثقة وانعدام الأمن من جانب الموظفين، وهو ما ينعكس بدوره على التزامهم تجاه الشركة، ويؤدي عدم التخطيط إلى عدم قدرة الشركات الناشئة على تقديم المزايا الطيبة لأن بعض الشركات الناشئة تحدد عدداً من الموظفين لتلقي المزايا، ووفي حالة زيادة عدد فريق العمل لا يتمكنوا من تقديم المزايا نفسها لبقية الفريق.

بدائل السياسات:

بديل السياسات الأول: تصميم إطار شامل لدعم الحكومة للشركات الناشئة:

يشمل ذلك تقديم الدعم الحكومي للشركات الناشئة من خلال حزمة من الخدمات والسياسات والحوافز القانونية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات بيئة عمل الشركات الناشئة:

تلعب السياسات والمبادرات الحكومية دوراً حاسماً في خلق بيئة ملائمة تدعم نمو نظام بيئي ملائم للشركات الناشئة، وهو ما سينعكس على جودة فرص العمل التي توفرها تلك الشركات ويجعلها أكثر اتساقاً مع أجندة العمل اللائق، تمكّن بعض مسرعات الأعمال والمبادرات الحكومية الشركات الناشئة من بدء وتوسع أنشطتها التجارية من خلال توفير فرص التمويل وبناء القدرات والإرشاد وفرص التواصل مع المسؤولين الحكوميين، ومع ذلك تبقى الحاجة إلى إطار يميز بين الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى، وفي هذا الصدد يجب أن تضع الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة إطار عمل للشركات الناشئة يحدد تعريفها وفق عدة معايير تشمل: عدد الموظفين ودوران الموظفين السنوي ورأس المال وعمر المؤسسة، وذلك حتى تكون قادرة على تصميم الحوافز والخدمات والسياسات والمبادرات التي تستهدف تلك الشركات، وتفصلها عن العمليات التنظيمية التي تحكم عمل الشركات الأخرى. ويمكن للحكومة أن تساهم في جعل بيئة العمل ملائمة للشركات الناشئة بشكل أكبر من خلال تنفيذ بعض التدابير التالية:

١.١ اللوائح والحوافز وبرامج الدعم والخدمات المفصلة لتلائم الشركات الناشئة

يمكن للكيانات الحكومية مثل مجلس الوزراء والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة وهيئة الضرائب أن تجعل بيئة العمل للشركات الناشئة أكثر جذبا وملائمة لرواد الأعمال من خلال التدخلات والسياسات المتنوعة، وقد ألقى العديد من المشاركين في البحث الضوء على أهمية الحزم القانونية المخصصة للشركات الناشئة في صورة إعفاءات ضريبية لمدة ثماني سنوات على الأقل من تأسيس الشركة وتقديم التأمين الاجتماعي والطبي المدعوم بالكامل للموظفين الناشئين، وستضمن هذه الحوافز قدرة الشركات الناشئة على استدامة أنشطتها من خلال تخفيف العبء المالي والقدرة على جذب الموظفين الموهوبين وتوفير بيئة عمل لائقة.

وعلاوة على ذلك سيسهم هذا الإطار للدعم في تعزيز حافظات أعمال الشركات الناشئة وتحفيزها

على إجراء عملياتها محلياً، وجذب المستثمرين الدوليين، وتوسع المشروعات خارج الأسواق المحلية للوفاء بالاحتياجات العالمية، ويمكن أن تشمل الحوافز المقدمة للشركات الناشئة دعم الأجور للمساعدة في رفع العبء المالي عنها وجعل الرواتب أكثر جذباً للموظفين المحتملين، كما أن الحكومة يجب أن توفر أماكن عمل مشترك للشركات الناشئة مثل تلك التي تم توفيرها في الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مناطق جغرافية مختلفة لمساعدة المؤسسين خلال المراحل الأولى لتطوير الأفكار.

ينبغي أيضاً للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وهيئة الرقابة الإدارية أن يعمل على معالجة الفساد وعدم الكفاءة في المؤسسات الحكومية، وتحديدًا في مكاتب العمل^(٦) لتيسير عمل الشركات الناشئة، وقد أشار العديد من المشاركين في البحث إلى وجود مشاكل مع مكتب العمل من حيث تعقد الإجراءات وطلبات الرشوة وعدم وضوح أنظمة الشكاوى والتظلمات، ويجب أن تشمل التدابير ضمان إنفاذ القانون بشكل صحيح من خلال تصميم إطار أفضل للحكومة للهيئات العاملة مع الشركات الناشئة وإنشاء نظام شكاوى واضح يمكن للشركات من خلاله التعبير عن مخاوفها للسلطات المختصة.

٢.١ رقمنة الخدمات الحكومية

أكد معظم المشاركين في البحث - سواء العاملين في الشركات الناشئة أو حاضنات أو مسرعات الأعمال - على أهمية رقمنة الخدمات العامة، حيث سيؤدي توفير مجمع للخدمات عبر الإنترنت وفي موقع واحد يستطيع رواد الأعمال عن طريقه الوصول إلى هذه الخدمات في خطوة واحدة إلى تيسير عمليات إدارة رأس المال البشري والقانونية للشركات الناشئة، كما يجب على الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة إطلاق موقع إلكتروني مجمع يوفر خدمات رقمية وبوابات إلكترونية يسهل الوصول إليها لتقديم المعلومات والإرشادات للشركات الناشئة حول موضوعات مثل كيفية بدء مشروع وعمليات ومتطلبات التسجيل الرسمي والإجراءات القانونية ووظائف مكتب العمل ومواقع والمبادرات الحالية وبرامج الدعم وفرص الدعم المالي وبناء القدرات، يجب أن يتضمن الموقع الإلكتروني أيضاً بوابة ووظائف الشركات الناشئة يمكن من خلالها نشر فرص العمل في تلك الشركات، ويجب أن تكون هناك آلية لتلقي الملاحظات من رواد الأعمال، بحيث يمكن الاستفادة منها لاختبار الطلب على الأفكار أو لتزويد الشركات الحالية أو مقدمي الخدمات ببيئة العمل بالملاحظات حول خدماتهم دون الإفصاح عن هوية مصدرها، ويمكن أن يوفر أيضاً قسم للأسئلة المتكررة للاستجابة لاهتمامات وأسئلة الشركات الناشئة.

٣.١ لا مركزية خدمات الدعم الحكومي

تظهر الحاجة إلى الدعم الحكومي اللامركزي من أجل ضمان توفير الشركات الناشئة لوظائف

٦ يقدم المكتب خدمات مثل مراقبة التزام وامتثال الشركات والمشروعات بموجب قانون العمل المصري ورفع الوعي بحقوق وواجبات العمل (حسن Hassan، 2018).

لائقة على المستوى المحلي، فهناك حاجة إلى إنشاء مراكز محلية لتنمية الأعمال تساعد في دعم النظم البيئية المحلية للشركات في المحافظات المصرية وذلك بهدف تمكين الشركات الناشئة في المحافظات من الازدهار والوصول إلى برامج وخدمات الدعم.

ويمكن إنشاء مجمع للخدمات من خلال مراكز جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر المتوفرة في جميع المحافظات، وتعد تلك المراكز هيئات حكومية لامركزية تقدم خدمات دعم محلية للمشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر في المحافظات، ويمكن أن يقدم مجمع الخدمات لوائح خاصة للشركات الناشئة والمساعدة فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بتسجيل المشروعات وتعاقبات الموظفين ومزايا الضمان الاجتماعي التي تأخذ في الاعتبار الأنواع المختلفة من الشركات الناشئة وأحجامها وأنواع العمليات ورأس المال.

بدليل السياسات الثاني: تعزيز مكون إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة من خلال أنشطة بناء القدرات ورفع الوعي

١.٢ بناء قدرات الشركات الناشئة في مجالات إدارة رأس المال البشري والالتزام بالنواحي القانونية وحقوق ومسؤوليات العمل من خلال فرص التدريب والإرشاد

توجد العديد من فرص بناء القدرات المتاحة للشركات الناشئة في مختلف المواقع والجهات مثل حاضنات ومسرعات الأعمال والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة وغيرها، ومع ذلك لا تعالج جميع تلك الفرص القضايا المتعمقة ذات الصلة بإدارة رأس المال البشري وإطار العمل اللائق كما سبق الإشارة، كما أن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة يجب أن تقوم بقدر أكبر من تعزيز وزيادة فرص بناء القدرات المتاحة للشركات الناشئة لمعالجة قضايا إدارة رأس المال البشري.

وقد أطلقت العديد من المؤسسات الحكومية مبادرات تهدف إلى دعم بيئة العمل لريادة الأعمال في مصر من خلال مراكز وكيانات مختلفة، وستقوم الحكومة بتقديم حزمة شاملة من برامج التدريب وبناء القدرات والإرشاد تعالج الفجوات القانونية والتقنية وإدارة الموارد البشرية داخل بيئة العمل، وذلك كوسيلة لمعالجة نقص الوعي والخبرة في مجال إدارة رأس المال البشري وغياب المواهب في الشركات، وسيؤدي إنشاء معاهد التدريب الوطنية التابعة للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مختلف المحافظات إلى ضمان إتاحة الوصول إلى التدريب والمعلومات للشركات الناشئة في جميع أنحاء مصر، ويجب أن تكون تلك المعاهد في وسط كل مدينة على غرار الحرم اليوناني للجامعة الأمريكية بالقاهرة لتيسير الوصول إليها للجميع.

علاوة على ذلك يجب أن توفر الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة خدمة استشارية يمكن لأي شركة ناشئة الحصول عليها بسعر معقول، ويكون المستشار الأنسب لتلك المهمة قد سبق له العمل في إحدى الشركات الناشئة أو لديه خبرة في خوض هذه التجربة، وكنتيجة لذلك يمكنه تصميم استراتيجيات وخطط عمل مخصصة بناءً على احتياجات الشركات الناشئة، كما أن الهيئة العامة

للاستثمار والمناطق الحرة ومبادرة فكرتك شركتك يجب أن تتولى رعاية فعاليات التواصل الكبرى مثل رايز أب وتشارك فيها بشكل منتظم لعرض أحدث أعمال الوحدة وبرامجها وخدماتها.

٢.٢ الوعي بممارسات إدارة رأس المال البشري والقانون فيما يتعلق بالحقوق والمسؤوليات

الوعي بممارسات إدارة رأس المال البشري والإجراءات القانونية المتعلقة بالعمل مثل التعاقد والمزايا وحقوق العمل العادلة جاء ضمن أبرز التحديات التي تم الإشارة إليها خلال عملية البحث، ويجب تنظيم أنشطة رفع الوعي برعاية الجهات الداعمة للشركات في بيئة العمل مثل حاضنات ومسرعات الأعمال لنشر الوعي وإلقاء الضوء على القضايا المتعلقة بممارسات إدارة رأس المال البشري في مجال ريادة الأعمال، وذلك من أجل مساعدة الشركات الناشئة على توفير بيئة عمل لائقة لموظفيها، ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة فرص للتدريب والجلسات في مؤتمرات الشركات الناشئة مثل رايز أب وهاكاثون والمراسلات عبر البريد الإلكتروني والتواصل عبر منصات التواصل الاجتماعي والتعاون مع قادة الرأي في مجال ريادة الأعمال.

٣.٢ تدوين معايير السلوك المهني ببيئة العمل للشركات الناشئة:

بالإضافة إلى دمج مكونات إدارة رأس المال البشري في برامج التدريب والإرشاد التي تستهدف الشركات الناشئة وحاضنات ومسرعات الأعمال ومراكز ريادة الأعمال وأصحاب المصلحة الآخرين في بيئة العمل، يجب تحديد معايير السلوك المهني، على أن تهدف إلى تنظيم أطر تعاونية وتشغيلية للعمل بين الشركات الناشئة، ومن المكونات الرئيسية التي يجب معالجتها عند تحديد معايير السلوك المهني مجموعة المبادئ والإرشادات الأخلاقية المتعلقة بإدارة رأس المال البشري فيما يتعلق بحقوق الموظفين والتعاقد العادل والمزايا المادية وغير المادية والتمثيل الملائم للنساء ووجود ثقافة إيجابية بالعمل ومخالفات قانون العمل. وسيعمل تدوين معايير السلوك المهني على تعزيز الشفافية والمساءلة بين أصحاب المصلحة ويساعد على سد الفجوات في الممارسات الإدارية ورفع الوعي بين المؤسسين والموظفين فيما يتعلق بحقوق العمل وأفضل الممارسات والقنوات القانونية للدعم والشكاوى.

بدائل السياسات الثالث: دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستفادة منها لدعم بيئة عمل الشركات الناشئة

يمكن للشركات دعم النظم البيئية للشركات الناشئة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولتحقيق الهدف الأساسي لهذا البديل، يمكن للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة ومصالحه الضرائب تحفيز الشركات الكبيرة من خلال التخفيضات أو الإعفاءات الضريبية لدعم وزيادة هذه المبادرات، ويمكن لتكوين شراكات بين الشركات الناشئة والكبرى أن يعود بفوائد مجدية لكلا الطرفين، حيث تستفيد الشركات الكبيرة من الموارد والخبرة ورأس المال وفرص التواصل والتشبيك التي تتطلع الشركات الناشئة إلى الوصول إليها، وستستفيد الشركات الناشئة من مثل هذه الشراكات من خلال تقديم الدعم لوظائف الموارد البشرية وبرامج القيادة

والمؤتمرات والإرشاد وإدارة ثقافة مكان العمل.

تظهر الأدلة من العديد من المشاركين بالبحث أن المؤسسين والموظفين الذين لديهم خبرة سابقة في الشركات متعددة الجنسيات يكونون أكثر وعياً وخبرة في الإدارة الداخلية للشركات الناشئة، لذا يمكن للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة دعم برامج التبادل بين الشركات الكبرى والشركات الناشئة بحيث يعمل موظفو الشركات الناشئة في الشركات الكبرى للتعلم من برامج الدعم والجوانب التقنية في الأقسام القانونية والمالية والموارد البشرية.

وبنظرة أكثر تعمقا يتضح وجود أنواع مختلفة من الإرشاد التي يمكن أن تقدمها الشركات الكبرى للشركات الناشئة مثل مفاهيم القيادة من جانب رؤساء تلك الشركات، ويمكنها أيضاً تقديم الإرشاد في الجوانب المتعلقة بقطاع معين وخاصة التسويق الذي يحتاجه مؤسسو الشركات الناشئة على نطاق واسع، فعادة ما تكون خدمات التسويق مكلفة للغاية، لذا يحتاج المؤسسون إلى مهارات العمل لتعلم وفهم السوق بأنفسهم. وفيما يعلق بعزيم إدارة رأس المال البشري يمكن للشركات الكبرى توجيه الشركات الناشئة لتنظيم احتياجاتها من الموارد البشرية وإدارتها، حيث يمكنها تدريب ودفع راتب موظف الموارد البشرية لمدة عام واحد لتخطيط احتياجات الموارد البشرية ودورات التوظيف وكتابة التوصيف الوظيفي التفصيلية للوظائف ووضع هيكل للأجور، وسيساعد أيضاً في تشجيع ثقافة عمل إيجابية من خلال تنظيم الرحلات والمؤتمرات والتدريبات الميدانية وتشجيع الحوار بين الأفراد وهو ما سيتم تمويله من خلال مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وستعمل الأخلاقيات الإيجابية في بيئة العمل على زيادة إنتاجية الفريق وتحسين ديناميات الفريق ومهارات التعامل مع الآخرين والتواصل الداخلي والشعور بالمسؤولية النابعة عن الشعور بالملكية داخل الشركة الناشئة.

ويُعد برنامج هاكاثون من برامج الإرشاد حيث يهدف إلى جمع فرق الشركات الناشئة المختلفة للعمل معاً في الشركات الكبرى لتحديد المشكلات والتوصيات والتعلم العملي واختبار نموذج العمل الخاص بهم على أرض الواقع من أجل تحسينه واستدامة عمل شركاتهم.

بديل السياسات الرابع: تطوير وربط مناهج التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال

إن أحد عوامل النجاح الرئيسية لنمو الشركات الناشئة - وبالتالي النمو الاقتصادي - هو ممارسات تنمية الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الفعالية الفردية والجماعية والتنظيمية (Cho & Mclean, 2009)، ويعد توفير التعليم الأساسي في مجال الأعمال حول كيفية بدء المشروعات وإدارتها وتنميتها في مجالات مثل التسويق والتمويل والعمليات ووضع الاستراتيجيات أمراً ضرورياً لتوسع القاعدة المحتملة رواد الأعمال ذوي المهارات.

١.٤ تطوير المناهج

يعالج هذا البديل للسياسات الحاجة إلى إجراء تغييرات كبيرة في المناهج الدراسية للتعليم العالي

والحاجة إلى التحديث المستمر للمناهج وفقاً للوضع الاقتصادي واحتياجات سوق ريادة الأعمال. وكما أوضح أحد المشاركين "النظم الاقتصادية تتطور بشكل أسرع من النظام التعليمي" (مستشار قانوني، مقابلة، ٢٩ يناير ٢٠٢٠)، وبالتالي، توجد حاجة للتركيز على تعليم ريادة الأعمال القائم على البيانات قبل إقامة الشركة الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك يحتاج المؤسسون إلى تعلم كيفية وضع استراتيجية للمهام والوظائف اللازمة لاستدامة الشركة والاحتفاظ بمواردها البشرية. وتوجد حاجة لاختبار نموذج عمل الشركة الناشئة على أرض الواقع لتحديد ما إذا كان سيجذب قاعدة عملاء أم لا، وذلك بالتوازي مع تعليم ريادة الأعمال.

٤.٢ إنشاء مراكز التدريب الجامعي:

يجب أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإنشاء وتعزيز حاضنات ومسرعات الأعمال، لتعمل كمراكز تدريب لامركزية في جميع الجامعات في جميع أنحاء مصر، وستعمل كمراكز لريادة الأعمال وتوفر التعليم والإرشاد ومساحة عمل ملائمة، كما ستنشئ مركز بحثي بهدف توفير حلول تناسب السياق بتكلفة معقولة لمواجهة التحديات التي تواجه الشركات الناشئة وخاصة في المحافظات الأخرى.

يجب أن تكون تلك المراكز التدريبية شراكات مع العديد من المنظمات الأخرى في بيئة العمل ومقدمي استشارات الموارد البشرية لتعزيز إدارة رأس المال البشري، وبالتالي سيستفيد جميع المرشحين المحتملين بتلك المراكز من برامج تنمية القدرات طويلة المدى، وستدخل هذه البرامج في شراكات مع العديد من الكليات والأساتذة من خلفيات متنوعة وفقاً للمجال التنموي المطلوب لتقديم دورات فنية متخصصة في التمويل والتسويق والمشورة القانونية واستراتيجيات التوظيف وتخطيط احتياجات الموارد البشرية وهيكل الأجور، وسيشتمل برنامج بناء القدرات على مهارات حاسمة مثل المهارات اللغوية ومهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين وتبني ثقافة إيجابية في بيئة العمل والتفكير النقدي وحل المشكلات بشكل يركز على العمليات وبرامج القيادة.

ستقدم مراكز التدريب أيضاً دراسات المراقبة والتقييم وقياس الأثر للشركات الناشئة والطلاب المستهدفين، حيث ستوفر تلك الدراسات البيانات حول استدامة المشروعات بعد المشاركة في برامج تعليم ريادة الأعمال وبناء القدرات وتحديد الدروس المستفادة وقصص النجاح والتحديات من أجل مزيد من تطوير الأبحاث التي تدرس ريادة الأعمال في مصر. وتوجد أداة أخرى يمكن استخدامها لقياس التقدم المحرز في تطوير الموارد البشرية داخل الشركات الناشئة وهي الحوكمة البيئية والاجتماعية والتي يتم قياسها من خلال مؤشرات ونظام تصنيف بالنقاط، وإذا حصلت الشركة على عدد منخفض من النقاط يجب وضع خطة للتحسن.

٤.٣ فرص التدريب والمنح الدراسية:

يجب تقديم فرص التدريب للطلاب لتزودهم بالخبرات والمعارف اللازمة لبناء مواهبهم وقدراتهم

في مجال ريادة الأعمال، وسيتم تعزيز ذلك من خلال منح الشركات الناشئة الفرصة للانضمام إلى معارض فرص العمل لجذب المزيد من الطلاب ونشر فكرة العمل في الشركات الناشئة، وستسمح للطلاب باكتساب الخبرات والاحتكاك بمختلف الأطراف الفاعلة ونشر الوعي حول طبيعة العمل في تلك الشركات والمهارات المطلوبة.

ويمكن لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المساهمة في تحسين المعرفة بمجال ريادة الأعمال فيما يتعلق بالأسس والمهارات والعمليات عن طريق تقديم برامج المنح الدراسية لطلاب الجامعات، التي سيتم من خلالها تزويد الطلاب بالمعرفة التقنية والتشغيلية للمساهمة في تحسن المشهد للشركات الناشئة.

بدائل السياسات الخامسة: تعزيز الشراكات بين الشركات الناشئة ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين

تلعب منظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين دوراً هاماً في دعم أنشطة الشركات الناشئة واستدامتها من خلال تقديم برامج تطوير القدرات المخصصة والبحث والاستشارات وفرص التواصل والتمويل.

١.٥ تعظيم المزايا التي تقدمها منظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين للشركات الناشئة:

تحتاج الحكومة إلى التعاون مع منظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين مثل منظمة العمل الدولية والوكالة الألمانية للتعاون الدولي والأونكتاد ومؤسسة دروسوس ومؤسسة إنباكت من خلال وزارة التعاون الدولي لضمان تخصيص المزيد من التمويل لزيادة فرص العمل داخل الشركات الناشئة. ويمكن لمنظمات المجتمع المدني أيضاً أن تساهم في ربط الشركات الناشئة بالخدمات الاستشارية أو المتخصصين في مجال إدارة رأس المال البشري بدءاً من تخطيط احتياجات الموارد البشرية وعملية التوظيف والتطوير والجزاءات.

٢.٥ دعم الشركات الناشئة في تنمية رأس المال البشري (إدارة رأس المال البشري):

يجب أن تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بدعم الشباب والكبار حيث اتفق العديد من المشاركين في مناقشة المائدة المستديرة على أن الشركات الناشئة الناجحة تدار بواسطة موظفين أعمارهم تزيد على الثلاثين عاماً، فالمنظمات الدولية تعتبر شريكة في التنمية، حيث تقدم التدريب الفني للشركات الناشئة، ومن أمثلة هذا الدعم منظمة العمل الدولية التي تقدم للشركات الناشئة برامج مخصصة وتدريباً تقنياً حول كيفية وضع خطة عمل، كما تستضيف العديد من قمم ريادة الأعمال التي تهدف إلى تشجيع المشروعات المصرية الصغيرة، ويمكن للمنظمات الدولية المساعدة في بناء نظام مساءلة داخل الشركات الناشئة يحتوي على نظام واضح للإبلاغ عن الشكاوى والتظلمات، ويمكنها أيضاً توفير مكان ملائم لرواد الأعمال للعمل على تحسين إنتاجية

الفريق.

٣.٥ الإرشاد المتخصص للشركات الناشئة من خلال صندوق لإدارة رأس المال البشري:

سيقدم الصندوق المقترح إنشاءه لإدارة رأس المال البشري - في الحالة المثلى - خدمات إرشاد من خلال الخبراء في مجال إدارة رأس المال البشري للشركات الناشئة التي تتقدم بطلب هذه الخدمات، وسيتم تكليف الصندوق بمتابعة وتوجيه تنفيذ وظائف إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة وتقديم مراجعات وتقييمات دورية لتلك الوظائف حتى تصل إلى مرحلة النضج، ويشمل أصحاب المصلحة المقترحين الذين قد يساهمون في نجاح مثل هذا الصندوق خبراء إدارة رأس المال البشري في الشركات متعددة الجنسيات والهيئات الأخرى الداعمة للنظام البيئي، وقد يساعد الصندوق أيضاً في توثيق عمل الشركات الناشئة لأغراض تبادل المعرفة واستخلاص الدروس المستفادة التي قد تكون مفيدة للآخرين في هذا المجال.

الجدوى السياسية / الفنية / الاقتصادية والإدارية	العيوب	المزايا	بدائل السياسات:
<p>- مقاومة الشركات الكبرى لفكرة تطوير الموارد البشرية للشركات الناشئة وإدارة الثقافة الداخلية في مكان العمل</p> <p>- الاعتماد على المفاوضات مع الشركات الكبرى التي لديها نظام عمليات قوي للموارد البشرية</p>	<p>يتطلب قدرا كبيرا من الجهد لتقديم الإرشاد الجاد</p>	<p>بناء العلاقات وتبادل الخبرات على المستوى التقني ومستوى الموارد البشرية ونقل عبء التكاليف من الحكومة إلى القطاع الخاص</p>	<p><u>بدائل السياسات</u></p> <p><u>الثالث:</u></p> <p>- الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية للشركات لدعم الشركات الناشئة</p>
<p>- عدم اهتمام الطلاب - قد تكون البيروقراطية مقاومة للتغيير</p> <p>- يتطلب استثملا وإمراقبة طويلة المدى في عملية تمكين الشركات الناشئة واختبار نموذج أعمالها على أرض الواقع وتمكين الطلاب وأفكارهم المبتكرة. ويمكن أيضا تخفيض التكلفة إذا قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بزيادة شراكاتها مع الأطراف الرئيسية الفاعلة الأخرى في بيئة العمل مثل المنظمات الدولية غير الحكومية.</p>	<p>- تكلفة تعبئة الأساتذة - جلسات توعية للطلاب - تكلفة الشراكة مع الكيانات الرئيسية الأخرى في تنمية الموارد البشرية</p> <p>- يتطلب مدة طويلة لمعرفة أثر المشروع</p>	<p>تمكين الطلاب: سيجل تعليم ريادة الأعمال محل نهج التجربة والخطأ الذي تتبعه الشركات الناشئة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية وستقل الفجوة بين التعليم العالي واحتياجات السوق.</p>	<p><u>بدائل السياسات</u></p> <p><u>الرابع:</u></p> <p>- ربط مناهج التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال</p>

الجدوى السياسية / الفنية / الاقتصادية والإدارية	العيوب	المزايا	بدائل السياسات:
<p>- إجراء مجدي</p> <p>- منظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية لديها أولويات أخرى إلى جانب تقديم المساعدة للشركات الناشئة</p>	<p>التنافس على الموارد المتاحة وثقافة الاعتمادية التي من المحتمل أن تنتشر بين الشركات الناشئة</p>	<p>يمكن أن تعود الكثير من الفوائد المحتملة على الشركات الناشئة</p>	<p><u>بديل السياسات</u></p> <p><u>الخامس:</u></p> <p>- تعزيز الشراكات بين الشركات الناشئة ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين</p>

تحليل بدائل السياسات:

الجدوى السياسية / الفنية / الاقتصادية والإدارية	العيوب	المزايا	بدائل السياسات:
<p>- إجراء مجدي</p> <p>- يحتاج إلى تنسيق للجهود بشكل جيد من قبل مختلف الهيئات الحكومية</p> <p>- يتطلب استعداد الهيئات الحكومية لقبول انخفاض الإيرادات كنتيجة لخفض الضرائب والمزايا الإضافية المقدمة للشركات الناشئة</p>	<p>- عدم الشعور بالمسؤولية النابعة من الشعور بالملكية بسبب الأنشطة المتعددة الجوانب التي تتم من خلال عدة جهات حكومية</p> <p>- الحاجة إلى إرادة سياسية قوية</p> <p>- تتطلب وقتاً طويلاً لبناء توافق في الآراء ومواءمة المصالح</p>	<p>الدعم الشامل من مختلف المنظمات الحكومية سيكون من شأنه تعزيز نظام بيئي أكثر ملاءمة للشركات الناشئة</p>	<p><u>بدائل السياسات الأولى:</u></p> <p>- تقديم الدعم الحكومي الشامل</p>
<p>- قد لا تحظى إدارة رأس المال البشري بأولوية عالية مثل الوظائف الإدارية والتجارية الأخرى ذات الصلة</p> <p>- يتطلب تعاون المجتمع المدني والقطاع الخاص</p> <p>- وضع لقواعد السلوك المهني ليس مكلفاً ولكن التحديات تظهر فيما يتعلق بالتنفيذ والالتزام</p>	<p>مرتفع التكاليف نظراً للحاجة إلى تمويل أنشطة بناء القدرات ورفع الوعي</p>	<p>سيساعد الشركات الناشئة على التغلب على العديد من التحديات المتعلقة بخلق فرص العمل</p>	<p><u>بدائل السياسات الثانية:</u></p> <p>- تعزيز إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة من خلال بناء القدرات ورفع الوعي</p>

الخلاصة والتوصيات:

بدراسة مزايا وعيوب بدائل السياسات المختلفة المقترحة نوصي بالمسار التالي للمضي قدما من أجل استدامة الشركات الناشئة بشكل أفضل وتمكينها من النجاح وتوفير وظائف لائقة بشكل أكبر: يقترح البدء بأن تضع الحكومة دور الشركات الناشئة في خلق فرص عمل لائقة على رأس جدول أعمالها وإطلاق برنامج الدعم الشامل الموصى به (بديل السياسات الأول)، وسيترتب على ذلك إعفاءات ضريبية وإجازات مدفوعة ومنح لتغيير بيئة العمل للشركات الناشئة لجعله أكثر ملاءمة، ويتطلب هذا البديل تنظيم حملة قوية للدعوة والمناصرة من قبل مجموعات أصحاب المصلحة. إن إطار الدعم الحكومي للشركات الناشئة يمكن تنفيذه على الجبهات السياسية والاقتصادية والإدارية والفنية، وعلى المستوى السياسي تتماشى السياسة مع الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية للاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، كما تعزز أهداف التنمية الاقتصادية وتشجع الابتكار والتنمية البشرية وتحسن القدرة التنافسية للسوق وأهداف نوعية الحياة، أما بالنسبة للجدوى الاقتصادية والإدارية، فالإطار الحكومي يقوم على برامج الدعم القائمة ويستفيد من الكيانات والوحدات الحكومية القائمة، وعلاوة على ذلك يتسم هذا البديل بالجدوى من الناحية الفنية حيث تكون الهيئات الحكومية لديها القدرة الفنية على تشجيع أجندة العمل اللائق من خلال العديد من مسارات بناء القدرات وبرامج مسرعات الأعمال.

وبعدها نوصي ببناء القدرات وتنظيم حملات التوعية للشركات الناشئة فيما يتعلق بوظائف وإجراءات إدارة رأس المال البشري، وللتغلب على مشكلة التكاليف الباهظة المحتملة المترتبة على ذلك، ينبغي أن يكون هذا جهدا تنسقه الحكومة ولكن تعتمد النسبة الأكبر منه على الأموال التي تخصصها المنظمات المتعددة الجنسيات ومنظمات المجتمع المدني وشركاء التنمية الدوليين (بدائل السياسات ٢ و ٣ و ٤)، هذا البديل ممكن تنفيذه عمليا من الناحية الفنية والإدارية ويمكن للحكومة الاعتماد على الشركاء لتنفيذ برامج بناء القدرات في مجال إدارة رأس المال البشري بما يشمل المعهد القومي للإدارة التابع لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ومختلف الجامعات العامة أو الخاصة.

وأخيرا، يمكن السعي إلى تحقيق بديل السياسات الرابع فيما يتعلق بالتنسيق بين التعليم العالي واحتياجات السوق كهدف طويل الأجل، حيث تصدرت فكرة تحسين المواءمة بين التعليم العالي وسوق العمل أجندة العمل العام لفترة طويلة، لذا فهي هدف يمكن تنفيذه من الناحية السياسية، ولكن إحداث تغييرات جوهرية في الوضع الراهن يعد أمر غير متوقع على المدى القصير، وهذا هو السبب في اعتباره بديلا سياسيا أقل إلحاحا.

المراجع

- Abdel Qawi, A. & Elghobashi, M. (2019). Mountain View-DMG launches Delivering Happiness Egypt, 1st “Happy Building” in Egypt. Retrieved from CSR Egypt: <https://www.csregypt.com/en/mountain-view-dmg-launches-delivering-happiness-egypt-1st-happy-building-in-egypt>
- Ayadi, R., Sessa, E., El Said, H.H., Ahmed, R.H., Alshyab, N., Sandri, S., Ferchihi, M.G. (2017). Micro, small and medium sized enterprises development in Egypt, Jordan, Morocco & Tunisia: structure, obstacles and policies. EMNES studies, (no 3). Retrieved from: http://emnes.org/wp-content/uploads/2017/12/emnes_study_003-msmes-development-in-the-southern-mediterranean-countries.pdf
- Burchell et al. (2014). The quality of employment and decent work: Definitions, Methodologies, and ongoing debates. Cambridge journal of economics.
- Central Agency for Public Mobilization and Statistics CAPMAS. (n.d.) Retrieved February 2, 2020, from: <https://www.capmas.gov.eg/>
- Cho, Y. & Mclean, G. (2009). Leading Asian countries’ HRD practices in the IT industry: a comparative study of South Korea and India. Human Resource Development International 12(3), pp.313-331. doi: 10.1080/13678860902982108
- Egypt Innovate. (n.d.) Retrieved March 9, 2020, from: <https://egyptinnovate.com/>
Egypt’s New Investment Law: Opening Egypt for Business. Retrieved February 24, 2020, from http://amcham-egypt.org/Egypt_Investment_FactSheet_081117.pdf
- Ghanem. H. (2013). The role of micro and small enterprises in Egypt’s economic transition. Global economy and development. Working paper 53, Global Economy and Development, Brookings. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/research/the-role-of-micro-and-small-enterprises-in-egypts-economic-transition/>
- Global Entrepreneurship Index GEI (2018). Retrieved February 5, 2020, from <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>
- Grimaldi, M. & Corvello V. (2015). Special Issue on “Startups and Open Innovation”. The European Journal of Innovation Management, 20(1), pp. 2 – 3. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2017-139>
- Hassan, K. (2018). مكاتب العمل أنشأها رئيس الجمهورية العربية المتحدة لمراقبة الالتزام بالقانون. AlMasry Al Youm. Retrieved from <https://www.almasryalyoum.com/news/details/1298477>
- Henry. M. (2015). Entrepreneurship in Egypt: The Ecosystem, the Challenges and the Future Potential. Retrieved from: https://www.academia.edu/16543900/Entrepreneurship_in_Egypt_The_ecosystems_challenges_and_potential
- Hussein, M. (2018). New Egyptian Investment Law: Eyes on sustainability and facilitation – Investment Treaty News. Retrieved February 19, 2020, from IISD: <https://www.iisd.org/itn/2018/10/17/new-egyptian-investment-law-eyes-on-sustainability-and-facilitation-moataz-hussein/>
- ILO (2018). Concepts and definitions of employment indicators relevant to young

- people. In Guide on Measuring Decent Jobs for Youth: Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes. Geneva, Switzerland.
- ILO (2016). Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide. Geneva, Switzerland.
- Information Technology Industry Development Agency ITIDA. (n.d.). Retrieved February 2, 2020, from: <https://www.itida.gov.eg/English/Pages/Vision-Mission.aspx>
- Ismail, A., Tolba, A., Barakat, S., Meshreki, H. (2018). Egypt National Report 2017/2018 of Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved from: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50239>
- Loikkanen, V. (2016). Startup Development Phases. Retrieved from Startup commons: <https://www.startupcommons.org/startup-key-stages-previous-versions.html>
- Maurice, J. (2019). Why Start a Company in Silicon Valley – A Ticket to Tech Startup Success?. Retrieved from: Subscribe Technologies Inc. <https://www.subscribetech.com/why-start-a-company-in-silicon-valley/>
- Megahed, N. (2010). Access to the University and Women Participation in Higher Education in Egypt. Middle East Institute. Retrieved from: <https://www.mei.edu/publications/access-university-and-womens-participation-higher-education-egypt>
- Passaro, R., Quinto, I, & Rippa, P. (2016). The start-up lifecycle: an interpretative framework proposal. Paper presented at RSA AiIG 2016, Bergamo, Italy, October 14. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/309810631_The_start-up_lifecycle_an_interpretative_framework_proposal
- Petch, N. (2016). The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In?. Retrieved March 2, 2020, from <https://www.entrepreneur.com/article/271290>
- PwC (2018). Taiwan Startup Ecosystem Survey. Retrieved from: <https://www.pwc.tw/en/publications/assets/2018-taiwan-startup-ecosystem-survey-summary.pdf>
- RiseUp (2018). The startup manifesto: your action plan for entrepreneurship in Egypt. Retrieved from: <https://startup-manifesto.org/>
- Schroeder, C. (2013). Startup Rising: The Entrepreneurial Revolution Remaking the Middle East. California, US: Palgrave Macmillan.
- Shah, H. (2016). The 7 Stages of the Startup Life Cycle. Retrieved February 20, 2020, from <https://www.linkedin.com/pulse/7-stages-startup-life-cycle-hardik-shah-csm-/>
- Sherif, D. (2014). Entrepreneurship for a better Egypt. Middle East institute. <https://www.mei.edu/publications/entrepreneurship-better-egypt>
- Sherketak, website (n.d.). Retrieved February 20, 2020, from <http://sherketak.com/>
- Startup Stadium (2019). Taiwan's Startup Investment Scene. Retrieved from: <https://www.startupstadium.tw/>
- Steigertahl, L., Mauer, R. & Say, J.B. (2018). EU Startup Monitor. Retrieved from the European Commission: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>

Technology Innovation and Entrepreneurship Center TIEC (n.d.). Retrieved February 11, 2020, from <https://www.tiec.gov.eg/English/Pages/default.aspx>

Tunisian Government Decree Number 840 for 2018 (2018). (In Arabic). https://www.startupact.tn/pdf/Decret2018_840Arabe.pdf

Tunisian Law Number 20 for 2018, dated 17 April 2018, Pertaining to Startups. (In Arabic) https://www.startupact.tn/pdf/Loi2018_20.pdf

Tunisian Startup Act (2018). Le Startup Act: Découvrez En Détail tout l'univers Du Startup Act. (In French). <https://www.startupact.tn/startupact.html#entrepreneurs>

United Nations. (n.d.). Retrieved February 26, 2020, from: <https://www.globalgoals.org/8-decent-work-and-economic-growth>

World Bank. (n.d.) Services, value added (% of GDP). Retrieved December 25, 2019, from: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS?locations=EG>

أسئلة مناقشة المائدة المستديرة

- ما هو واقع العمل اللائق في الشركات الناشئة في مصر؟
- ما هي نظرتك للشركات الناشئة في مقابل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة؟
- ما هي الممارسات الجيدة التي شهدتها في الشركات الناشئة فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين؟
- ما هي الممارسات السلبية التي شهدتها في الشركات الناشئة فيما يتعلق بإدارة شؤون العاملين؟
- هل سبق لك تلقي أي دعم خارجي سابق لإدارة شؤون الموظفين لديك بصفتك شركة ناشئة؟
- ما هي برامج الدعم التي ساعدتك كشركة ناشئة في إدارة شؤون الموظفين؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة في مصر؟
- ما هي المشاكل / التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في دورة إدارة شؤون العاملين؟
- التخطيط: هل أنت قادر على تحديد احتياجات الموارد البشرية الخاصة بك في وقت مبكر؟
- اجتذاب الموارد البشرية هل تعتقد أن خريجي الجامعات المصرية يلبون احتياجات إدارة الموارد البشرية الخاصة بك؟
- التطوير: هل تقدم أي تدريب لتطوير المهارات لموظفيك؟
- الجزاءات: ما هي علاقتك بمكتب العمل؟
- ما هي العملية التي تشكل أكبر عائق أمام الشركات الناشئة فيما يتعلق برأس المال البشري: التخطيط أم التوظيف أم الإدارة أم توقيع الجزاءات؟ لماذا؟
- إلى أي مدى يرغب أصحاب العمل في الشركات الناشئة في العمل من أجل توفير وظائف لائقة؟
- ما هو الممكن تنفيذه؟ الأجور - الأمان الوظيفي - صنع القرار على نحو تشاركي - تكافؤ الفرص؟
- ما هي أفضل التجارب الدولية لبرامج دعم إدارة العاملين في الشركات الناشئة؟ وعلى المستوى المحلي؟
- ما هي سمات الوظيفة التي تجذب الموظفين للانضمام إلى شركة ناشئة؟ الأجور والبيئة وما إلى ذلك.
- ما هي مجموعة الخبرات التي تفتقر إليها الشركات الناشئة للتخطيط لتوظيف الموظفين واجتذاب المواهب؟ ما هي الأدوات المستخدمة الأكثر شيوعاً في السياق المصري؟
- كيف تدير الشركات الناشئة هياكل الأجور بها؟
- كيف تقوم الشركات الناشئة بتصميم نظم الترقيّة بها؟ هل يمكنك أن تقدم أمثلة؟
- ما هي المزايا التي يمكن أن تقدمها الشركات الناشئة لتكون أكثر تنافسية وما هي المزايا غير الموجودة؟

• كيف يمكن للشركات الناشئة تعزيز ثقافة العمل الإيجابية داخلها؟ هل يمكنك أن تعطي أمثلة؟

- أين يمكن للشركات الناشئة توفير التدريب لموظفيها؟
- ما هي توصياتك للتغلب على التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مصر؟
- من الخبراء الآخرون الذين تقترح أن تجري معهم مقابلة؟

دليل المقابلة شبه المنظمة:

التحديات:

- في رأيك ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الناشئة في مصر؟
- ما هي المشاكل / التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في دورة إدارة شؤون العاملين؟

وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الناشئة:

- التخطيط: هل أنت قادر على تحديد احتياجات الموارد البشرية الخاصة بك في وقت مبكر؟
- اجتذاب الموارد البشرية: هل تعتقد أن خريجي الجامعات المصرية يلبون احتياجات إدارة الموارد البشرية الخاصة بك؟
- التطوير: هل تقدم أي تدريب لتطوير المهارات لموظفيك؟
- أين يمكن للشركات الناشئة الوصول لخدمات التدريب لموظفيها؟
- الجزاءات: ما هي علاقتك بمكتب العمل؟
- ما هي العملية التي تشكل أكبر عائق أمام الشركات الناشئة فيما يتعلق برأس المال البشري: التخطيط أم التوظيف أم الإدارة أم توقيع الجزاءات؟ لماذا؟
- ما هي مجموعة الخبرات التي تفتقر إليها الشركات الناشئة للتخطيط لتوظيف الموظفين واجتذاب المواهب؟ ما هي الأداة المستخدمة الأكثر شيوعاً في الشركات المصرية الناشئة؟
- كيف تدير الشركات الناشئة هياكل الأجور بها؟
- كيف تقوم الشركات الناشئة بتصميم نظم الترقية بها؟ هل يمكنك أن تقدم أمثلة؟

التجارب الدولية والمحلية:

- ما هي أفضل التجارب الدولية لبرامج دعم إدارة العاملين في الشركات الناشئة؟ التجارب المحلية؟
- العوامل التي تجذب الموظفين المحتملين للانضمام إلى الشركات الناشئة:
- ما هي سمات الوظيفة التي تجذب الموظفين للانضمام إلى شركة ناشئة؟ الأجور والبيئة وغيرها؟
- إلى أي مدى يرغب أصحاب العمل في الشركات الناشئة في العمل من أجل توفير وظائف لائقة؟ ما هو الممكن تنفيذه؟ الأجور - الأمان الوظيفي - صنع القرار على نحو تشاركي - تكافؤ الفرص؟

• ما هي المزايا التي يمكن أن تقدمها الشركات الناشئة لتكون أكثر تنافسية وما هي المزايا غير الموجودة؟

• كيف يمكن للشركات الناشئة تعزيز ثقافة العمل الإيجابية داخلها؟ أمثلة؟

كيفية التغلب على التحديات:

• ما هي توصياتك للتغلب على التحديات التي تواجه الشركات الناشئة في مصر؟

أسئلة ختامية:

• باختصار ما الذي يمكن أن يفعله مختلف أصحاب المصلحة لمساعدة الشركات الناشئة على

تقديم مزيد من الوظائف اللائقة؟

• هل هناك أي شيء آخر تريد مشاركته معنا حول الموضوع؟

الأشخاص الموصى بمقابلتهم:

• من الخبراء / أصحاب المصلحة الآخرون الذين تقترح أن نجري معهم مقابلة؟

أمثلة على المبادرات المحلية لتحسين إدارة الشركات الناشئة لرأس المال البشري:

هناك عدد من برامج حاضنات ومسرعات الأعمال النشطة في مصر ، ومنها:

- إنجاز مصر: <http://injaz-egypt.org>

- فلات 6 لابس: <https://www.flat6labs.com/lang=en>

- فلك ستارت ابس: <http://falakstartups.com/Contact>

- اي اف جي اي في فينتيك <https://www.efgev.com>

- ستارت أب بوت كامب <https://www.startupbootcamp.org/accelerator/fin>

[/tech-cairo](#)

نهضة المحروسة <http://www.nahdetelmahrousa.org>

- إنو إيجيب <https://eu-innoegypt.net>

- بداية: <https://gafi.gov.eg/English/Howcanwehelp/Pages/Bedaya.aspx>

- هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات <https://www.itida.gov.eg/English/>

[Pages/default.aspx](#)

- فينتشر لاب الجامعة الأمريكية بالقاهرة <https://business.aucegypt.edu/cen->

[ters/vlab](#)

- رواد النيل <https://np.eg>

- انديفور <http://endeavoreg.org>

• شبكات ريادة الأعمال في مصر:

- منصة LEEP للتأثير التعاوني <https://www.leep4impact.org>

- إبداع مصر <https://egyptinnovate.com/en>

- الرحلة <https://elre7la.com>

• خدمات الدعم القانوني:

- ذا ليجل كلينيك <https://thelegalclinics.com>

• مبادرات الدعم الممولة من الجهات الدولية المانحة:

- برنامج أوكسفام ثرايفايجيب <https://vc4a.com/oxfam-sme-develop->

</ment-program/oxfam-thrive-program-egypt>

- إنباكت ستارت أب هاوس <http://startuphaus.org/about>

ملتقى السياسات العامة عندما تجتمع الدقة والإبداع

ملتقى السياسات العامة هو مبادرة بدأت في كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة في أكتوبر ٢٠١٧، وتهدف إلى سد الفجوة في مجال بحوث السياسات من خلال تقديم الآلية التي يمكن بواسطتها العمل على صياغة الأفكار الجيدة والإجابات المنطقية والحلول الهادفة ومناقشتها وصلتها واختبار صحتها وعرضها على صناع السياسات في شكل منظم شديد الوضوح ممتد الأثر، وذلك بهدف حل العضلات الحادة والمزمنة التي تعاني منها السياسات في مصر.

يوفر ملتقى السياسات العامة وحدة عمل يتم فيها تشكيل فرق عمل السياسات بشكل منتظم تجمع الباحثين/الموجهين في مجال السياسات من ذوي الخبرة وشباب محلي السياسات المبدعين، ليتم تزويدهم بالموارد اللازمة والتدريب والخبرات الجديدة والمساحة والأدوات وشبكات العلاقات والمعرفة والوصول إلى الخبراء، وذلك بهدف تمكينهم من التوصل إلى حلول سليمة ودقيقة ومبدعة في مجال صياغة السياسات التي تتميز بإمكانية الدعوة إليها بشكل فعال وإيصالها لصناع السياسات المعنيين ولعامّة المواطنين.

كلية الشؤون الدولية والسياسات العامة

مبنى الجميل

policyhub@aucegypt.edu

تليفون: ٠٢،٢٦١٥،٣٣٢٣

موقع الجامعة الأمريكية بالقاهرة. ص ب: ٧٤. القاهرة الجديدة ١١٨٣٥. مصر