

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



إعداد:  
فيروز الدباغ  
مريم وليد  
شروق فودة  
تحت إشراف  
د. شاهجهان بويان

ديسمبر ٢٠٢١

## الموجز التنفيذي

واجهت الشركات الناشئة تحديات خارجية تتعلق بالنظام البيئي على مستوى السياسات والهيئات الداعمة للشركات الناشئة، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بآثار نموذج العمل عبر الإنترنت على عمليات الشركات الصغيرة وإدارة رأس المال البشري. فعلى المستوى التشغيلي أنهت بعض القطاعات عملياتها أو أوقفتها لفترة لتحويل نموذج أعمالها بالكامل ليلاءم نموذج العمل عبر الإنترنت وإضافة خطط جديدة للإيرادات وتغيير أساليب التواصل الداخلية مع العملاء. وبالإضافة إلى ذلك واجهت الشركات الناشئة نقصاً في السيولة النقدية مما أثر على مرونة رأس المال البشري فيها، وبالتالي تأثرت الكثير من وظائف الموارد البشرية بما يشمل تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتعيين والعقود والاستحقاقات وتنمية المواهب وإدارة الأداء ومشاركة الموظفين ورفاههم.

إن الشركات الناشئة شركات تتسم بالهشاشة على المستوى المؤسسي وتتعامل مع درجات عالية من المخاطر وعدم اليقين، وخاصة أثناء الصدمات قصيرة الأجل مثل فيروس كورونا (كوفيد-19)، ويسعى موجز السياسات هنا إلى تحديد التطور المطلوب في النظام البيئي الداعم للشركات الناشئة في ظل جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، مع التركيز بشكل خاص على إدارة رأس المال البشري والعمل اللائق ومرونة سوق العمل في الشركات الناشئة في مصر. والسؤال الأساسي الذي يطرحه الموجز هو: كيف أثرت جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) على ممارسات إدارة رأس المال البشري في الشركات الناشئة المصرية وما هو المطلوب لكي تتعافى الشركات الناشئة في مصر من الأزمة والحفاظ على الوظائف اللائقة ومرونة سوق العمل؟

أصحاب المصلحة الآخرين في مجال زيادة الأعمال للتعبير عن احتياجاتهم وشكاواهم، ويدعو البديل الثاني إلى **رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة** من خلال الاستفادة من منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر لتعمل كحلقة وصل بين الحكومة والشركات الناشئة. ويركز البديل الثالث على **تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال لقدرات الشركات الناشئة** في مهارات الرقمنة والعمل عن بعد وإعدادات إدارة الأزمات والمخاطر واستشارات إدارة رأس المال البشري ودعم البحث والتطوير.

تحدد هذه الورقة ثلاثة بدائل سياسات إلى جانب موضوعين شاملين لدعم مرونة النظام البيئي لريادة الأعمال ورأس المال البشري، والموضوع الأول هو إتاحة الوصول إلى التمويل وتنويعه من أجل تطوير نموذج أعمالهم والاحتفاظ بموظفيهم، والموضوع الثاني هو الدعم المقدم للمحافظات المختلفة من قبل النظام البيئي من أجل زيادة شمول المواهب، وتدعو هذه الورقة إلى ثلاثة بدائل سياسات: يقترح بديل السياسات الأول **إنشاء رابطة للشركات الناشئة من خلال الشركات الناشئة أنفسها** بهدف تشكيل كيان ممثل لتمكينهم من التعاون مع

## ٢. عرض المشكلة

يمكن تعريف مرونة سوق العمل بأنها القدرة على تجنب أي تقلبات في نتائج سوق العمل أثناء الأزمات الاقتصادية

البشري خلال الأزمة من أجل تحقيق التوازن بين إيقاع العمل وسلامة الموظف (كولينز Collings، نيبرج Nyberg، رايت وماكين Wright & McMackin، ٢٠٢١).

لذا تركز هذه الورقة على ثلاث قدرات دورية مرنة ترتبط بشكل مباشر بإدارة أكثر كفاءة وموارد بشرية تتسم بالمرونة أثناء الأزمات، وتركز على القدرات الاستيعابية والتكيفية والتحولية للشركات الصغيرة.

أصدرت مصر عدة تعديلات في السياسات العامة الخاصة بتحسين مؤشر ريادة الأعمال، ونتيجة لذلك تم تصنيفها ضمن أعلى ٦٠ نظاماً بيئياً للشركات الناشئة في عام ٢٠٢١ (وايت شيلد بارتنرز Whiteshield Partners، ٢٠٢١). ومع ذلك تباطئ هذا التقدم بسبب إدارة العمل وقدرات المرونة. ونظراً لأن فيروس كورونا (كوفيد-١٩) قد أثر بشكل رئيسي على البشر، ظهرت أهمية إدارة رأس المال

## ٢.١. تأثير النظام البيئي

### أ. على مستوى السياسات

التكيفية للشركات الناشئة للتركيز على العمليات ومواردها البشرية خلال الصدمات الخارجية.

٢. نظراً لأن الشركات المحلية يمكن أن تشكل ٤٠٪ من **المناقصات الحكومية**، يرى مؤسسو الشركات الناشئة أن فرص الفوز بتلك المناقصات تكون ضئيلة، وبالتالي يؤثر ذلك على عملياتهم التشغيلية وقدرتهم على الاحتفاظ بموظفيهم.

١. على الرغم من أن القانون الجديد لتنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر رقم ١٥٢ لسنة ٢٠٢٠ يحدد أنشطة ريادة الأعمال، إلا أن الفرق بين الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة لم يتحقق بالكامل فيما يتعلق بالحوافز الضريبية والشروط والرسوم البيروقراطية وإتاحة الوصول إلى التمويل للشركات الناشئة (شركاء S&P، ٢٠٢١)، وهو ما يضعف من القدرات

### ب. على مستوى الهيئات الداعمة للشركات الناشئة

وفرت العديد من حاضنات ومسرعات الأعمال فرص بناء القدرات، إلا أن العديد من مؤسسي الشركات الناشئة عبروا عن إحباطهم من نقص التمويل وتأثيره على عملياتهم التشغيلية بسبب مشاكل السيولة النقدية.

## ٢.٢. تأثير نموذج العمل عبر الإنترنت على عمليات التشغيل للشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري

### أ. العمليات التشغيلية

وجدت بعض قطاعات الشركات الناشئة في عملية الرقمنة هذه فرصة لتعزيز نموها، في حين قامت قطاعات أخرى بإغلاق أو وقف عملياتها لفترة لحين تغيير نموذج أعمالها التجاري كاملا لتواءم مع نموذج العمل عبر الإنترنت.

القطاعات ذات الأداء المرتفع	القطاعات ذات الأداء المنخفض
الشركات الناشئة التي تعتمد على المنصات الرقمية لتقديم خدماتها: اللوازم والخدمات الطبية - تجهيز الأغذية وتجارة التجزئة - الرعاية الشخصية والصحية - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - والتجارة الإلكترونية.	الشركات الناشئة التي تعتمد على التفاعل بين البشر لتقديم خدماتها: الخدمات الثقافية - السفر - السياحة - التعليم للفئات المحرومة.



### ١. تحديات العالم الافتراضي التي تواجهها الشركات الناشئة في ظل فيروس كورونا (كوفيد - ١٩):

- التحديات اللوجستية؛ وتغيير أسلوب التواصل مع العملاء / الفئات المستهدفة ليتناسب مع العمل عبر الإنترنت
- الأمية الرقمية
- ضعف البنية التحتية الرقمية

### ٢. واجهت الشركات الناشئة نقصًا في السيولة النقدية مما أثر على عملياتها التشغيلية ومرونة رأس المال البشري

## ب. إدارة رأس المال البشري

### ١. تخطيط الموارد البشرية:

- أضاف العمل من المنزل على بعض الموظفين مزيد من المهام في حين أدى إلى تفرغ آخرين، وهو ما أحدث خللا في الهيكل التنظيمي.

### ٢. التوظيف والتعيين:

- واجهت القطاعات ذات الأداء المرتفع طفرة في التوظيف عبر الإنترنت وخطط تهيئة الموظفين الجدد عبر الإنترنت من جهة، وهو ما أدى إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون زملائهم مما أثر على ثقافة المنظمة. ومن جهة أخرى امتنعت العديد من الشركات الناشئة عن التوظيف في بداية الأزمة.

- تباين استقدام المواهب خلال الجائحة؛ حيث كان مؤسسو الشركات الناشئة يبحثون عن موظفين لديهم مهارات ممتازة فيما يتعلق بالتواصل من خلال الأدوات على الإنترنت والمرونة والقدرة على التكيف.

### ٣. العقود والاستحقاقات:

- حلت عقود العمل الحر والتعاقد الخارجي محل الوظائف بدوام كامل.
- لا يمتلك غالبية الموظفين أي تأمين صحي أو اجتماعي وهو ما ينتقص من نهج العمل اللائق.

### ٤. تنمية المواهب:

- أثر النقص في السيولة النقدية على الاحتياجات التدريبية من الجلسات التدريبية التقنية وحتى جلسات الصحة العقلية.
- تفتقر الشركات الناشئة إلى التدريب على إدارة الأزمات.
- درجة منخفضة من أداء التوظيف والمهارات وتعليم ريادة الأعمال في المؤسسات الأكاديمية.
- قدر منخفض من نقل نتائج البحث والتطوير.

### ٥. أداء العمل:

- أثر العمل عن بعد على أداء بعض الموظفين وإنتاجيتهم، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات حول تقييم أدائهم عن بعد.

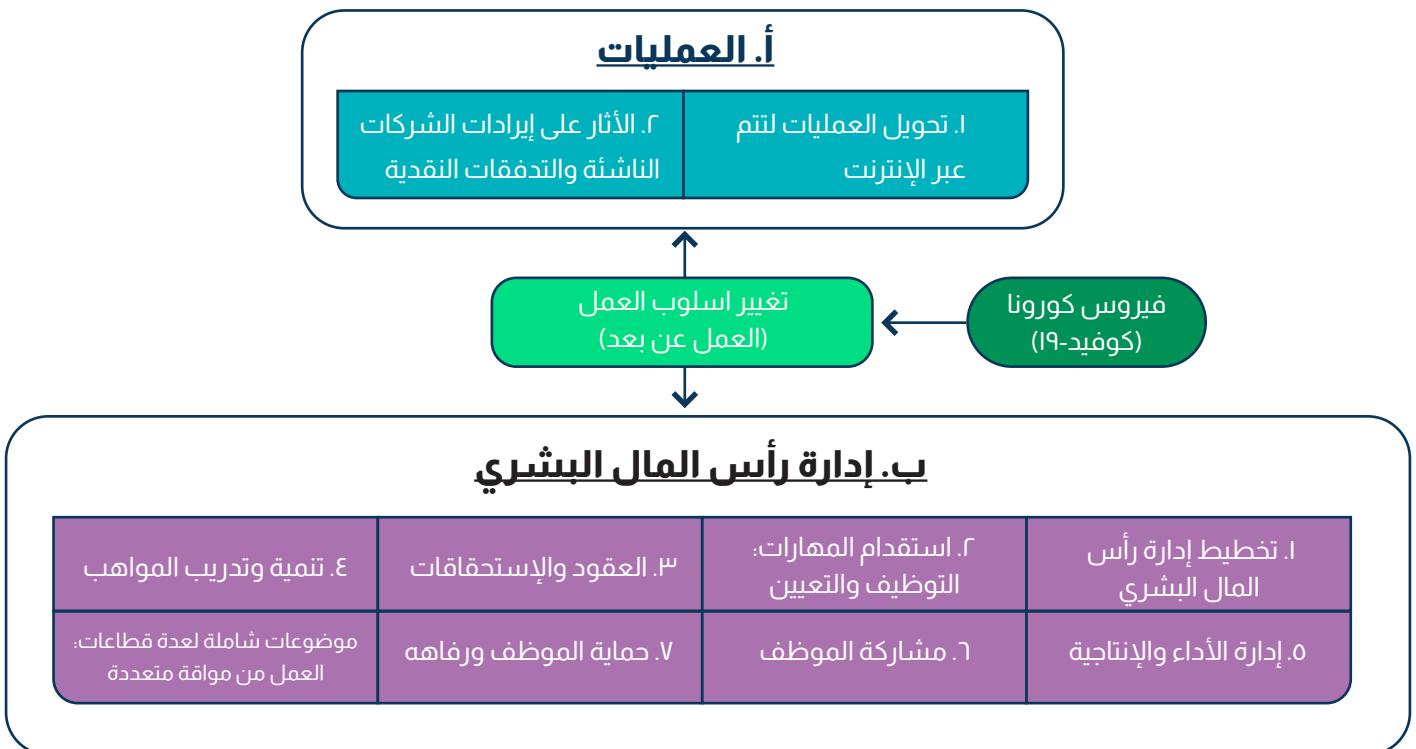
### ٦. إدماج الموظف:

- واجهت الشركات الناشئة في البداية صعوبة في الحفاظ على تماسك فريق العمل، حيث انخفض التواصل وجهًا لوجه بين الزملاء.
- كان من الصعب تقديم أنشطة المشاركة بشكل افتراضي نظرًا لتكلفتها المرتفعة جدا مقارنة بميزات الشركات الناشئة.

### ٧. حماية الموظف ورفاهه:

- انقسم الأمر بين مجموعة من الموظفين الذين يستطيعون العمل من المنزل في مقابل من لا تسمح طبيعة عملهم بذلك.
- آثار العمل عن بعد التساؤلات حول مؤشرات المساواة بين الجنسين وارتفاع مستويات القلق.
- وهناك موضوع شامل يتداخل مع العمليات وإدارة رأس المال البشري وهو الآثار على الشركات الناشئة التي تعمل في مناطق جغرافية مختلفة في مجموعات متضاربة واستقدام المواهب.

## يتم عرض مخطط العلاقة بين عمليات الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري في شكل ١.



شكل ١: العلاقة بين عمليات الشركات الناشئة وإدارة رأس المال البشري

### سياسة انتعاش سوق العمل من خلال ريادة الأعمال: تجربة الهند

سياسات وترويج دعمت وزارة العلوم والتكنولوجيا الهندية عند تعاملها مع احتفاظ الجائحة جهود البحث والتطوير التي من شأنها أن تدعم رواد الأعمال لتقديم حلول مبتكرة من الناحية التكنولوجية وتكون قابلة للتطوير والتوسع، وتحديدًا في المجالات الطبية والتي يمكن أن لارتقاء تساهم في مكافحة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) أو التخفيف من أثرها السلبي على الاقتصاد والمجتمع. ولكي تتمكن من دعم الشركات الناشئة بشكل أفضل أجرت الوزارة تقييمًا لتجد أن الشركات الناشئة يمكنها تصميم التكنولوجيا المطلوبة، لكنها تفتقر إلى سبل الوصول إلى الموارد المالية المتنوعة، كما ينقصها اللامركزية وإشراك المرأة والإرشاد والتوجيه لمؤسسي الشركات الناشئة والموظفين، وأخيرا صقل مواهبهم في المهارات الشخصية مثل التسويق لتوسيع نطاق منتجاتهم.

بناءً على النتائج تعرض الورقة لثلاثة بدائل سياسيات تهدف إلى تعزيز أداء النظام البيئي للشركات الناشئة مع التركيز على إدارة رأس المال البشري، وبالإضافة إلى ذلك تقترح أيضًا بدائل السياسات موضوعين شاملين يتداخلان مع بدائل السياسات الثلاث؛ وهي إتاحة الوصول إلى التمويل وترويج مصادره، حيث تعتمد الشركات الناشئة بشكل كبير على التمويل لتطوير نموذج أعمالها والاحتفاظ بموظفيها، والموضوع الشامل الثان هو الدعم المقدم للمحافظات المختلفة من قبل النظام البيئي، ويركز هذا الموضوع على دعم محافظات أخرى غير القاهرة والإسكندرية لزيادة شمولية المواهب. وتكشف البيانات أيضًا أنه من المفيد إلقاء الضوء على أهمية أحد بدائل السياسات في ورقة السياسات حول إدارة رأس المال البشري الصادرة سابقا في عام ٢٠٢٠ والتي تقترح الارتقاء بالتدريب المهني ومناهج التعليم العالي وربطهما لتلبية احتياجات سوق ريادة الأعمال

- يقترح بديل السياسات الأول **إنشاء رابطة للشركات الناشئة** من جانب الشركات الناشئة أنفسها لتقديم الدعم لها في وجود كيان ممثل يُمكنها من العمل في مجموعات متضافرة مع أصحاب المصلحة الآخرين في ريادة الأعمال للتعبير عن احتياجاتهم وشكواهم.
- يدعو البديل الثاني إلى **رقمنة الخدمات الحكومية للشركات الناشئة**، من خلال الاستفادة من منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر لتكون بمثابة حلقة وصل بين الحكومة والشركات الناشئة، وتتضمن هذه المنصة لوائح الأعمال وخدمات التسجيل، بالإضافة إلى الإعلان عن فرص التمويل أو التدريب للشركات الناشئة ونشر إجراءات تقديم العطاءات لتقوم الشركات الناشئة بالتقديم للمشاركة بها.
- يركز بديل السياسات الثالث على **تعزيز دعم حاضنات ومسرعات الأعمال للشركات الناشئة** وفقا للتغيرات في النظام البيئي التي أحدثتها فيروس كورونا (كوفيد-19)، وتعد حاضنات ومسرعات الأعمال الجهات الرئيسية الداعمة للشركات الناشئة في النظام البيئي، والتي تحتاجها حتى يتم بناء قدراتها في مهارات الرقمنة والعمل عن بعد، بالإضافة إلى الاستعداد لإدارة الأزمات والمخاطر والاستشارات المتعلقة بإدارة رأس المال البشري والخدمات الاستشارية للشركات الناشئة خلال الصدمات قصيرة الأجل، ومن الهام للغاية أن يتم دعم البحث والتطوير لدعم الابتكار والتحول التكنولوجي من أجل سوق عمل أكثر مرونة.

طويل الأجل - بتعزيز الدعم الذي تقدمه حاضنات ومسرعات الأعمال من أجل دعم الشركات الناشئة بشكل أفضل في المهارات الرقمية وإدارة الأزمات ونقل تكنولوجيا البحث والتطوير والاستشارات في مجال إدارة رأس المال البشري.



توصي الورقة بمزيج من بدائل السياسات الأول والثاني، وسيعمل البديلان معا على تمكين الشركات الناشئة من التواصل بشكل أكثر فعالية مع أصحاب المصلحة في مجال تنظيم المشاريع. وتكمل هذه البدائل بعضها البعض من خلال التركيز على مستوى التواصل الفردي والتواصل الجماعي، وستتمكن الشركات الناشئة من خلال الرابطة من مشاركة احتياجاتها وتحدياتها وتطويرها مع بقية النظام البيئي على المستوى الجماعي. وستتمكن الشركات الناشئة من خلال منصة جهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر من التواصل مع الجهاز والمنظمات الحكومية الأخرى من أجل تعزيز تنظيم أعمالها ودعم العاملين بها بشكل أفضل. وسيعمل تنفيذ كلا البديلين على دعم الشركات الناشئة لتكون أكثر مرونة وتكيفاً مع تغيرات النظام البيئي، كما سيدعم تعافيتها من الآثار السلبية الناجمة عن فيروس كورونا (كوفيد-19)، بالإضافة إلى المزيد من التطوير للتغييرات الإيجابية التي قاموا بإجرائها في مشروعاتهم. وكخطوة تالية توصي الورقة - كهدف

## يعرض شكل ٢ نتائج توصيات السياسات العامة



شكل ٢: نتيجة توصيات السياسة العامة (الدباغ وفودة ووليد، ٢٠٢١).

## المراجع

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P.M., & McMackin, J. (2021). Leading through Paradox in a COVID-19 World: Human Resources Comes of Age. Human Resources management Journal, DOI: 10.1111/1748-8583.12343

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

Whiteshield Partners. (2021). Global Labour Resilience Index: The resilience of work amid COVID-19.

«جميع المراجع الأكاديمية المشار إليها في هذا الموجز يمكن الرجوع إليها في ورقة السياسات»  
ملتقى السياسات العامة - كلية الشؤون الدولية و السياسات العامة بالجامعة الأمريكية بالقاهرة

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

تابعنا على: PublicPolicyHUB PolicyHub Public Policy Hub The Public Policy HUB - AUC GAPP

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