



# الملف المصري

دورية شهرية عن السياسة والأجتماع فى مصر

◆ العدد ٢٥ - سبتمبر ٢٠١٦ ◆

مدير المركز  
ضياء رشوان

رئيس مجلس الإدارة  
أحمد السيد النجار

مدير التحرير  
د. إيمان رجب

رئيس التحرير  
د. دينا شحاتة

المستشار الفنى  
السيد عزمي  
الإخراج الفنى  
مصطفى علوان

الآراء الواردة فى هذا الملف تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأى  
مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام



## المحتويات:

### ريادة الأعمال بين النظرية والتطبيق (الحالة المصرية) د. أشرف محمد شتا

تمثل ريادة الأعمال أهمية كبيرة لمصر في ظل حاجتها إلى أكثر من ٧٠٠ ألف وظيفة سنويا وتعاني ريادة الأعمال في مصر من تعارض كبير بين فكرة ريادة الأعمال كعلم وممارستها كتطبيق، ولحل هذه الإشكالية يجب تقديم ربط بين المفهوم النظري والتطبيقي، وحل المشكلات التي تواجه رواد الأعمال في مصر وتقديم مقترحات تجعل ريادة الأعمال جزءا من المنظومة الاقتصادية والثقافية في الحالة المصرية.

٥

### كيف نخلق بيئة جاذبة لرواد الأعمال والشركات الناشئة في مصر؟ د. أيمن إسماعيل

إن تشجيع رواد الأعمال والشركات الناشئة يعتبر من أفضل وأسرع الطرق لتنمية الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة، ويواجه إنشاء وتنمية هذه الشركات ضعف القدرات الإدارية والمالية للشركة الناشئة، وصعوبة تطوير منتج أو خدمة جديدة أو الدخول لسوق جديدة، ودعم هذه الشركات الناشئة يحتاج إلى تطوير نواح عديدة في مجالات التعليم والسياسات والقوانين الاقتصادية وممارسات الشركات الكبرى وكذلك الأعلام والثقافة. فعلينا في مصر أن نوفر التعليم والتدريب الذي يساعد على بدء وإدارة الأعمال، وتوفير آليات تمويل مبتكرة لمساندة الشركات الناشئة بالإضافة إلى الدعم والمساندة سواء من الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى أو الأعلام وغيرهم.

١٠

### تحفيز وتمكين رائدات الأعمال في مصر من أجل الابتكار والرخاء الاقتصادي د. شيماء بركات

أدى ارتفاع معدلات البطالة لدى المرأة العربية وقلة تأهيلهن إلى ندرة الأنشطة الريادية للمرأة في الشرق الأوسط، ذلك فضلا عن تدنى قدرتهن على المنافسة في الأسواق، في الوقت الذي زادت فيه أهمية دور رائدات الأعمال في العالم وتم الاعتراف به على أنه هدف اقتصادي، وحتى يمكننا تحفيز رائدات الأعمال يجب علينا أولا أن نفهم تكوينهم الشخصي وتصوراتهم، والخبرات التي حصلوا عليها، وما هي التحديات التي تواجههن في مراحل بدء الأعمال ووضعها في إطار اقتصادي واجتماعي، حتى يكون لها تأثير في زيادة معادلات التشغيل والتنمية الاقتصادية، وتمتلك مصر إمكانات هائلة لتطوير الأعمال التي تقودها رائدات الأعمال من خلال تغيير التصورات النمطية والتعليم والتدريب والأشكال الأخرى المقدمة لدعم تلك الأعمال.

١٣

### ريادة الأعمال الاجتماعية: ماهي ولماذا؟ سلمي السايح

تعد الاستدامة المالية السبب الأساسي لضرورة تبني دولة مثل مصر مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية، حيث أنها كانت السبب الرئيسي في فشل جهود التنمية في الماضي، فالعديد من جهود التنمية تتوقف بمجرد تغير اهتمامات المانح أو أن الجهود الأخرى غير مجدية التكلفة. فالريادة الاجتماعية في الأساس تدور حول خلق حلول، فهي لا تعتمد على مساعدات أو معونات أو حتى دعم تقني من خبراء التنمية، لأنها تقدم نموذجا للنمو ذا هدف يلبي حاجة حقيقية ويضيف قيمة اجتماعية واقتصادية، هذا بالإضافة إلى التحديات والمعوقات العديدة التي تقابل تلك الريادة كالحصول على رأس المال والتسجيل القانوني وغيرها.

١٧

### ريادة الأعمال والتحول الاقتصادي لثورة يناير أحمد زهران

أن ازدهار ونمو "ريادة الأعمال" في مصر لم يكن نتيجة تغييرات أساسية وجوهرية في سياسات الدولة تجاه الشركات الناشئة ولكنه كان نتيجة إدراك هؤلاء الرواد أنهم قادرون على مواجهة مشكلات المجتمع وحلها بما يملكون من مهارات تقنية وقدرات على التنظيم والتعاون. فلم تنجح ثورة يناير في تغير البنية التحتية لمنظومة الدولة في مصر وبالتالي فإن الحركة الناشئة الحالية لرواد الأعمال هي انعكاس للتأثير الإيجابي لثورة يناير على المجتمع المصري وليست انعكاسا لأي سياسة حكومية.

٢٠

### تحديات صناعة مشاريع التكنولوجيا الرقمية في مصر... تجربة عملية ودروس مستفادة أحمد كمال

أتاح الانفجار المعلوماتي والتطور التكنولوجي السريع الفرص أمام الشباب لإطلاق صناعة خدمات التطبيقات، والمواقع الإلكترونية التي تساهم في دعم الاقتصاد، ويتزامن هذا مع وجود تحديات ليست سهلة تتمثل في صعوبة التمويل والحصول على مقر للمشروع، وصعوبة التسويق وإدارة المبيعات بالإضافة إلى صعوبة إيجاد الموارد البشرية المؤهلة لهذه المشاريع، ولتغلب على هذه الصعوبات يجب القيام بكثير من الجهود كي نستطيع أن نكون مؤهلين لهذه الفرص، لذا يجب على الدولة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية، وتشجيع الشركات الناشئة، وتأهيل الموارد البشرية.

٢٣

\* شارك في تحرير هذا العدد الأستاذ مصطفى كمال، والأستاذة نورة فخرى ولها جزيل الشكر والتقدير.



## ريادة الأعمال بين النظرية والتطبيق (الحالة المصرية)

د/ أشرف محمد شتا

عضو هيئة تدريس زائر في ريادة الأعمال  
والابتكار بالجامعة الأمريكية بالقاهرة  
عضو مجلس إدارة المجلس الشرق أوسطي  
لريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

مشروعات خاصة بهم بهدف توفير دخل جيد، النوع الثاني هو ريادة الأعمال للشركات حيث يعمل رواد الأعمال في شركات ويساهمون من خلال أفكارهم في جلب أرباح أكثر لهم وللشركة، النوع الثالث هو ريادة الأعمال الاجتماعية وهي تتناول إنشاء جمعيات أو مؤسسات غير هادفة للربح الشخصي وتسعى إلى حل مشكلات مجتمعية ملحة.

مع تطور مفهوم ريادة الأعمال بدأ تواجد تخصصات مثل ريادة الأعمال التكنولوجية والزراعية والحيوية وكافة التخصصات العملية وذلك تماشيًا مع وجود قواعد لحماية الملكية الفكرية وكيفية إدارتها ونتيجة اهتمام كافة المهنيين بعلم ريادة الأعمال، ومع تحول ريادة الأعمال إلى علم وليس فقط ممارسة زاد الاهتمام الأكاديمي بها والذي بدأ منذ نهاية الخمسينات مما أدى إلى أنه يوجد الآن حوالي أربعة آلاف جامعة حول العالم تدرس مناهج ريادة الأعمال وكذلك أكثر من خمسين ألف كتاب يتناول ريادة الأعمال.

لم يكن التعريف السابق هو الوحيد لمفهوم ريادة الأعمال ولكن لابد من مناقشة ريادة الأعمال من وجهة نظر أكاديميين آخرين مثل جوزيف شومبيتر الذي ربط من خلال كتابه "نظرية التنمية الاقتصادية" بين ريادة الأعمال والابتكار حيث إنه جعل الابتكار عنصرًا أساسيًا لفكرة الريادة وأوضح ذلك من خلال أفكاره في التدمير الخلاق حيث تحل مؤسسات جديدة بأفكار ونماذج عمل مختلفة محل القديمة وذلك لمواجهة تطورات المستهلكين والسوق، مما أدى إلى وجود تصنيف مختلف لريادة الأعمال، الأول وهو ريادة الأعمال المنقولة "Replica" المعتمدة على التقليد، وريادة الأعمال المرتبطة بالابتكار، مع الأخذ في الاعتبار أن الأولى قد تسهم في النمو الاقتصادي فقط من خلال توفير فرص عمل ودخل معقول بينما الثانية تعظم النتائج لتشمل التنمية الاقتصادية.

تحويرت كثيرًا قبل أن أشرع في كتابة هذا المقال، هل يكون منظور الكتابة هو خلفيتي الأكاديمية الحالية أم خلفيتي العملية كرائد من رواد الأعمال على مدى أكثر من خمس وعشرين سنة أمضيتها في مجال المنسوجات حيث أنشأت شركة وساهمت في العمل العام المرتبط بالصناعة من خلال جمعيات رجال الأعمال والمنظمات المرتبطة بتحسين مناخ الاستثمار في صناعة المنسوجات. السبب في هذه الحيرة أنه طبقًا للحالة المصرية، يوجد تعارض كبير بين فكرة ريادة الأعمال كعلم وممارستها كتطبيق، ولكن تسهم النظرية في وضع إطار للمشاكل والحلول التي من الممكن أن تساهم في تعزيز فرص النجاح بالنسبة لرواد الأعمال في مصر.

في النهاية اخترت أن يبدأ المقال بطرح بعض الأسئلة النظرية التي تساعد في فهم ريادة الأعمال بشكل علمي، مثل ما هي ريادة الأعمال، ما هو النظام البيئي لريادة الأعمال، ما هي مؤشرات ريادة الأعمال في الحالة المصرية، يلي ذلك طرح لأهم المشكلات العملية التي تواجه رواد الأعمال وكيفية الربط بين المفهوم النظري والتطبيق مع بعض الاقتراحات التي قد تسهم في جعل ريادة الأعمال جزءًا من المنظومة الاقتصادية والثقافية في الحالة المصرية.

البداية هي التعريف بمفهوم ريادة الأعمال كعلم وكظاهرة مستحدثة، طبقًا لتعريف شالمان وستيفنسون "ريادة الأعمال هي طريقة للإدارة تتضمن السعي وراء فرصة بغض النظر عن الموارد المتاحة في الوقت الحالي" حيث يسعى رواد الأعمال لتحديد الفرص وتجميع الموارد وتطبيق خطة عمل وحصد العائد في الوقت المناسب.

تنقسم أنواع الريادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية من حيث الفئات المستهدفة وهي: ريادة الأعمال الهادفة للربح وهي الغالبية العظمى حيث يهدف رواد الأعمال إلى إنشاء

## ريادة الأعمال والشركات الناشئة في مصر

اختلاف بسيط في المسميات، ولكننا سوف نطرح العناصر المأخوذة من تقرير مرصد ريادة الأعمال وهو الأكثر شيوعاً كمرجعية في مصر.

المشكلة الرئيسية في التقريرين هو أنهما يوفران أساساً للرصد فقط مع عدم توافر أساس للبحث عن أسباب للمشكلات بشكل مفصل وبالتالي توفير سبل للحل، وقد تفهم ذلك نظراً لطبيعتهم الإحصائية مما يستلزم وجود أوراق عمل أخرى تبحث عن أسباب وسبل الخروج من المشاكل التي تواجه رواد الأعمال في مصر.

صنف التقرير النظام البيئي للريادة إلى ثلاثة أقسام رئيسية يتناول القسم الأول العوامل المساعدة على ريادة الأعمال وهي مقسمة إلى عوامل أساسية: مؤسسات، بنية تحتية، استقرار الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الأولي يلي ذلك معززات الفاعلية: التدريب والتعليم العالي، فاعلية سوق السلع، فاعلية سوق العمل، تطور السوق المالية، الجاهزية للتكنولوجيا، حجم السوق وتقاس تلك العوامل عن طريق مصادر متاحة، كذلك يتم قياس ريادة الأعمال والابتكار عن طريق خبراء محليين في المجال وينقسم إلى التالي: التمويل الريادي، البرامج والسياسات الحكومية، التعليم الريادي، نقل الأبحاث والتطوير، البنية التحتية التجارية والقانونية، انفتاح السوق، المعايير الثقافية والاجتماعية.

أما القسم الثاني فيتناول ملامح ريادة الأعمال من خلال المواقف ويعبر عنها عنصراً الفرص والقدرات المتصورة والخوف من الفشل وكذلك حالة ريادة الأعمال، وكذلك النشاط من خلال اغتنام الفرص والتطلعات من خلال النمو، الابتكار واستحداث فنية اجتماعية، كل هذه العناصر تتم من خلال استبيان للسكان الراشدين. ينتهي النموذج بقياس للتنمية الاقتصادية الاجتماعية ويعبر عنها من خلال الوظائف والابتكار والتنمية الاجتماعية.

وسوف نبرز الآن أهم النتائج التي توصل لها التقرير بالنسبة للحالة المصرية في سنة ٢٠١٢ وهو أحدث التقارير المتاحة وسوف يصدر تقرير ٢٠١٥ في السنة القادمة، وجد التقرير أن نسبة رواد الأعمال الناشئة **Nascent Entrepreneur** وهم في سن يتراوح بين ١٨-٦٤ سنة وفعلوا شيئاً لإنشاء مشروع جديد ١،٣٪ بعدد ١،٤ مليون مصري، و٨،٤٪ يديرون أعمالاً عمرها بين أربعة أشهر واثنين وأربعين شهراً بعدد ٢،٢ مليون مصري.

تبلغ نسبة رواد الأعمال الذين امتلكوا مشروعاً ووقفوا ٥،٢٨٥٪ وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسب العالمية وتم تصنيف أسباب الخروج إلى عدم تحقيق أرباح ٣٩٪، أسباب

لقد لزم الاستفاضة في تعريف ماهية ريادة الأعمال وأنواعها وذلك لحل مشكلة مزمنة وهي عدم استطاعة المؤشرات على المستوى المحلي والدولي التفرقة بين ريادة الأعمال القائمة على الابتكار والإبداع والمشروعات الصغيرة بشكل عام القائمة في معظمها على فكرة التقليد وتوفير دخل يكاد يغطي المصاريف المطلوبة لنيل حياة كريمة وتقع تحت مسمى "ريادة الأعمال الاضطرارية" **Necessity entrepreneurship**.

نأتي إلى أهمية ريادة الأعمال بالنسبة لمصر وسيأتي ذلك من خلال بعض الإحصائيات حيث إن نسبة السكان ما بين الخامسة والعشرين والستين تبلغ حوالي خمسين بالمائة، تبلغ نسبة البطالة حوالي ١٢،٨٪ حسب تقديرات الربع الثالث من العام الحالي تحتاج مصر إلى أكثر من ٧٠٠،٠٠٠ وظيفة سنوياً وذلك أخذاً في الاعتبار أن الاتجاه الحالي هو عدم تقديم وظائف في الجهاز الإداري للدولة، كل هذه الاعتبارات تجعل الاهتمام المحلي بريادة الأعمال أمراً لا مفر منه.

إضافة إلى ذلك التحولات الفكرية في الاقتصاد من فكرة الاقتصاد المدار **Managed Economy** الذي يعتمد على فكرة ستاتيكية لخلق حالة من التوازن من خلال الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية الأراضي، القوى العاملة، رأس المال، في مقابل فكرة الاقتصاد الريادي **Entrepreneurial Economics** التي أضفت عاملاً آخر يقوي الإنتاج وهو عامل المعرفة **Knowledge** لخلق حالة من اللاتوازن الديناميكي الناتج من الابتكار والإبداع.

كل ذلك يعتبر عاملاً أساسياً لوضع مصر في حالة استعداد للانتقال من الاقتصاد المبني على وجود عوامل متاحة **Factor Driven** مثل السياحة والموارد الطبيعية وخلافه إلى اقتصاد مبني على الابتكار **Innovation Driven** حيث تكون المعرفة هي المحدد الرئيسي للتنمية الاقتصادية.

نأتي بعد ذلك إلى وسائل القياس بالنسبة لريادة الأعمال سواء على المستوى العالمي أو المحلي، نجد أن هناك تقريرين سنويين يعتبران المرجعية الرئيسية لمتابعة حالة ريادة الأعمال. التقرير الأول وهو الأكثر تداولاً هو "المرصد العالمي لريادة الأعمال" وهو مشروع مشترك بين كلية لندن للأعمال وجامعة بابون وهو يرصد حال ريادة الأعمال في ثلاث وسبعين دولة في سنة ٢٠١٤، التقرير الثاني هو "مؤشر ريادة الأعمال" وهو مشروع مشترك بين جامعة جورج ماسون، جامعة بكس والكلية الملكية بلندن، وهو يغطي مائة واثنين وثلاثين دولة.

لا توجد اختلافات تذكر بين التقريرين من ناحية الإطار حيث يعنون بقياس مؤشرات النظام البيئي **Ecosystem** الذي يغطي ريادة الأعمال في الدول تحت الدراسة مع

توجه مشترك ورؤية واحدة للدولة المصرية فيما يخص كيفية النهوض الاقتصادي.

طبقاً لأفكار بول رومر في النمو نجد أن عامل المعرفة قد أصبح هو العامل الرابع والأهم من عوامل الإنتاج ولذلك يجب أن يوضع التعليم والتدريب في المرتبة الأولى من ناحية الأولويات وهنا لا يقصد فقط أن يتم وضع برامج للتدريب أو مناهج دراسية ولكن أن يمتد التناول لخلق وعي حول ما هية البرامج المتاحة وكذلك كيفية التعامل مع كافة جهات الدولة، للأسف الوضع الحالي في غاية السوء حيث تأتي مصر في المركز الأخير ٦٩ من حيث التصنيف وذلك لقلة عدد الجامعات والمعاهد التي تقدم مناهج متكاملة، ناهيك عن افتقار معظمها للجانب العملي ونتيجة الخبرة العملية في المجال قد يوفر رائد الأعمال فترة لا تقل عن ١٠ سنوات من خلال التعليم والتدريب الجيد بدلاً من التعلم بالتجربة Learning by experience كذلك لا تشجع المناهج التعليمية على الابتكار والمبادرة الشخصية مما يستلزم مراجعتها كلها وليس فقط إضافة مادة تخص ريادة الأعمال.

ثانياً: السياسات الحكومية وتأتي مصر في المركز ٥٤ من ٦٩ دولة ويتضمن ذلك العامل عدة نقاط أهمها سرعة التراخيص وسهولة التعامل مع الجهات الحكومية وبناءً على تجربة شخصية نستطيع أن نفرق بين المنشآت الخدمية وهي الأسهل من حيث التراخيص والاشتراطات والمنشآت الصناعية وهي الأصعب والأولى بالرعاية كذلك يجب التفرقة بين المشكلات التي تخص المؤسسات الجديدة وتلك التي تخص المؤسسات القائمة حيث إن أهم مشكلات المؤسسات الجديدة هي استصدار التراخيص واستكمال الأوراق المطلوبة لبدء العمل مع الأخذ في الاعتبار بعض المشكلات الأخرى مثل وجود رأسمال لبداية المشروع والذي يأتي في أغلب الأحيان من موارد ذاتية أو عائلية والثانية (المؤسسات القائمة) وهي الأصعب وتواجه مشكلات شبه يومية مع الجهات الحكومية.

ولنذكر على سبيل المثال لا الحصر أنه لا توجد فرص لمنح رخصة دائمة لمنشآت صناعية في معظم مناطق مصر وذلك على الرغم من أن اللجنة الوزارية الاقتصادية قد وافقت من حيث المبدأ على مشروع قانون بشأن تيسير إجراءات تراخيص المنشآت الصناعية وبلي ذلك بالطبع عرض المشروع على مجلس النواب و سوف تأخذ الموافقة حوالي سنة حتى تدخل حيز التنفيذ في المحليات ويتضمن المشروع الموافقة بالإخطار للمصانع التي لا تمثل خطورة.

من الناحية العملية يتعرض رائد الأعمال لمشكلات تتناول وجوب إصدار أوراق من جهات مختلفة ومن أماكن متباعدة جغرافياً مع ما يصاحب ذلك من بيروقراطية مفرطة Red

شخصية ٢٩٪، مشاكل في الحصول على تمويل ١٧٪ وأسباب أخرى مثل إيجاد عمل آخر ٥٪ أو فرصة للبيع ٤٪، تقاعد ٣٪، كذلك نجد أن نسبة ريادة الأعمال بداعي الحاجة للمعيشة بلغت ٦, ٣٣٪ بنسبة تقل حوالي ٢٠٪ عن رصد ٢٠١٠، كذلك النسبة بداعي الفرص للتحسن بلغت ٩, ٢٢٪، يشكل الرجال نحو ٨٦٪ من رواد الأعمال وتشكل النساء نحو ١٤٪ كذلك وجد أن معظم المشروعات تتجه محلياً مع اتجاه متدن نحو التصدير كما أنها غير معنية بقطاعات التقنية المتطورة / المتوسطة إلا بالحد الأدنى وكذلك معظمها غير مسجل لدى السلطات.

نتنقل للجزء الثالث من العوامل المساعدة على توفير بيئة مناسبة لرواد الأعمال وذلك من خلال مسح تم بالتعاون مع الخبراء الوطنيين حيث جاءت مصر في المرتبة ٦٩ وهي مرتبة متدنية للغاية في بعض المؤشرات مثل التعليم والتدريب وهو المركز الأخير في سنة ٢٠١٦، كذلك الحال في نقل الأبحاث والتطوير ٦٨، البنية التحتية الخدمية التجارية والمهنية ٦٦، البرامج الريادية الحكومية ٥٦، الدعم المالي وهو مؤشر أحسن حالاً بعض الشيء ٣٨ عبء الأسواق الداخلية ٥١.

معظم المؤشرات توضح أن هناك مشكلة كبيرة في تفعيل دور ريادة الأعمال لصالح الاقتصاد القومي أو الانتفاع به إلى أقصى حد على المستوى الشخصي مما ينقلنا فيما بعد إلى جزئية أكثر تفصيلاً تتناول النتائج التي وصل إليها المرصد العالمي بشكل عملي من وجهة نظر ممارس واجه تلك الصعوبات على مدى زمني طويل.

أولاً: يجب الاتفاق على أن ريادة الأعمال في مصر تتناول المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويبلغ عدد تلك المشاريع حوالي ٥, ٢ مليون توظف أكثر من ٧٥٪ من إجمالي القوى العاملة المصرية تتميز تلك المشروعات بخصائص معينة: جزء كبير منها يعتبر أعمال عائلية Family Business، معظم تلك المشاريع حتى الصناعي منها لا يعتبر الخبرة الفنية والإدارية جزءاً أساسياً لإنشاء المشروع، معظم رواد الأعمال لم يتلقوا تدريباً أو تعليماً لكي يغطي المهارات الأساسية اللازمة لإدارة وإنشاء مشروع صغير.

من نتائج الخبرة العملية لكاتب المقال وجد أن العناصر التسعة المكونة لرأي الخبراء الوطنيين يجب أن يتم ترتيبها بحيث يتم معالجة المسائل الأولى بالرعاية أولاً، وذلك لا يعني عدم العمل على باقي العناصر بشكل متواز، كذلك يجب أن لا يعتبر النظام البيئي لريادة الأعمال منفصلاً عن باقي النظام المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للدولة حيث إن أي فصل بين الاثنين سوف يأخذنا إلى فكرة المبادرات التي تؤول في معظمها إلى الفشل بدلاً من وجود

## ريادة الأعمال والشركات الناشئة في مصر

وقد أوصى تقرير الخبراء الوطنيين ببعض التوصيات التي تمثل الخطوط العريضة للسياسات ولكن للأسف لم تصل التوصيات إلى مرحلة التنفيذ عند أصحاب المصلحة حيث يستلزم ترجمتها إلى خطوات تنفيذية وخطة عمل تتضمن تفاصيل وأدوار وزمن محدد، من ضمن التوصيات إنشاء وزارة ريادة أعمال وتطوير المشاريع الصغيرة وبالرغم من جاذبية هذا المقترح إلا أنه قد يكون غير مجدي نتيجة وجود عدد كبير من الوزارات والهيئات المتداخلة في مجال الريادة والمشروعات الصغيرة مما قد ينتج عنه وزارة بلا اختصاصات أو سلطات واضحة وزيادة في الترهل والبيروقراطية الحكومية.

هناك بعض الملاحظات التي لا بد أن تؤخذ في الحسبان:

هناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق في الحالة المصرية.

لا بد من التمييز بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.

التعليم والتدريب هما العنصران الأساسيان لتحريك قاطرة ريادة الأعمال في مصر.

السياسات الحكومية تحتاج إلى ثورة تشريعية وإجرائية شاملة فيما يخص ريادة الأعمال.

ريادة الأعمال جزء من النظام الاقتصادي العام وليست مجموعة من المبادرات.

أخيراً هناك بعض التوصيات العملية قد تكون مقدمة لبرنامج عمل مفصل على المدى القصير:

إنشاء هيئة مستقلة للتخطيط والدراسة ووضع التوصيات لتفعيل دور ريادة الأعمال وتكون غير تابعة لوزارة ومكونة من عدد من أصحاب المصلحة وتتبع رئيس الجمهورية مباشرة.

وضع خريطة عمليات Process Map لكل العمليات المصاحبة لإنشاء مشروع مع إعادة هندستها Reengineering لتقصير زمن الخطوات المطلوبة.

التنسيق الإلكتروني بين كافة جهات منح التراخيص من هيئات ومحليات ووزارات.

أن يكون التعامل من خلال شبك واحد لمنح التراخيص.

العمل على فصل مقدم الخدمة عن طالب الخدمة لتجنب الفساد والمحسوبية.

إنشاء شبك واحد لتلقي الاشتراكات التأمينية والصحة وتجديد السجل التجاري وكافة المساهمات المالية المطلوبة من صاحب العمل مع الوضع في الاعتبار الميكنة الكاملة ومراعاة مبدأ الفصل بين الممول ومقدم الخدمة.

Tape أو فساد وعدم وضوح للإجراءات وقد تمت محاولات عديدة في سبيل إصلاح مناخ الأعمال ومن ضمنها بعض الإصلاحات التشريعية التي تبنتها مبادرات مثل مبادرة إرادة Errada ولكن الأثر ما يزال غير ملموس حيث ما يزال القانون رقم ٤٥٣ لسنة ١٩٥٤ في شأن المجالات الصناعية والتجارية وتعديلاته هو الحاكم في مسألة التراخيص، حيث نجد أن الجهات المانحة للتراخيص تتضمن وحدات الإدارة المحلية (أحياء - مراكز - مدن) التابعة لدواوين عام المحافظات وهذه الجهات مسؤولة عن إصدار أمر التشغيل بغض النظر عن تراخيص الوزارات المعنية.

كذلك توجد جهات رقابية تتضمن وزارة القوى العاملة، مصلحة الضرائب، مصلحة الضرائب على المبيعات، جهاز شؤون البيئة، الأمن الصناعي، الأمن الصحي، الدفاع المدني، المحافظات، ووزارة الداخلية. التعامل مع كل هذه الجهات ومن خلال أشخاص غير مؤهلين علمياً ولا تدريبياً وفي محتوى يتضمن عناصر محفزة للفساد يجعل رواد الأعمال يجمعون عن الدخول في منظومة رسمية ويشجعهم على التهرب من التزاماتهم تجاه الدولة أو الخروج نهائياً من مجال العمل الحر.

كذلك يتضمن عنصر السياسات الحكومية عنصراً مهماً وهو الضرائب ومن خلال المشاهدات وجد أنه في كثير من الحالات لا تستطيع نسبة كبيرة من رواد الأعمال الاحتفاظ بسجلات ضريبية منتظمة نتيجة خلل في المنظومة الضريبية على المستوى القومي مما يستلزم أن تلجأ مصلحة الضرائب إلى تقدير جزافي قد يأتي بالسلب على الممول وهذا قد يدفعه إلى محاولة الخروج إلى المنظومة الاقتصادية غير الرسمية.

يلي ذلك البرامج الريادية الحكومية حيث تأتي مصر في المركز ٦٤ عالمياً حيث لا يتوفر العدد الكافي من الجهات التي تساعد الرواد على تحويل أفكارهم إلى مشروعات من خلال حاضنات أو مراكز ريادة ولا توجد جهة موحدة لتقديم الخدمات على المستوى المحلي، كما أن معظم موظفي الحكومة لا توجد لديهم الخبرة الكافية ولو أن هناك جهود تبذل في هذا المجال من خلال الصندوق الاجتماعي ومنظمة العمل الدولية والمعونة الكندية.

جميع العناصر المتبقية مثل الدعم المالي، أنظمة الدخول، البنية التحتية المادية، البنية التحتية التجارية والخدمية، من الممكن التعامل معهم بشكل مواز حيث إنهم مرتبطون بعوامل خارجية تستلزم وجود توجه قومي وسياسات وطنية أشمل.

أما فيما يخص العنصر الأخير وهو المعايير الثقافية والاجتماعية فالتوقعات أن لا يتم التغير إلا على المدى الطويل، كما أنها سوف تدخل مرحلة التطور من خلال مدى نجاح التعامل مع العناصر السابقة.

أن يكون لصاحب العمل القدرة على اللجوء إلى درجة أعلى داخل الهيئة الرقابية خلال مدة زمنية قصيرة.

إن زيادة الأعمال هي مطلب ضروري ولكنها ليست الحل السحري للمشاكل الاقتصادية المزمته في مصر، لذلك وجب التأكيد على مسألة النظر إلى المشاكل والحلول كنظام مؤسسي يحتاج إلى تطوير شامل.

اشتراط تلقي جلسة توجيهات Orientation Session لكل صاحب مشروع جديد أو قائم للتعرف على كل حقوقه وواجباته والعمليات المصاحبة لإنشاء مشروع جديد أو قائم مع الأخذ في الاعتبار أن لا تقدم هذه الخدمة جهة حكومية.

توحيد الجهات الرقابية في جهة واحدة منوطة بالتفتيش من خلال فرق عمل من كافة الوزارات والمحليات والهيئات وترفع تقرير سنوي إلى هيئة التخطيط.

## كيف نخلق بيئة جاذبة لرواد الأعمال والشركات الناشئة في مصر؟

د. أيمن إسماعيل

أستاذ ريادة الأعمال بكلية إدارة الأعمال بالجامعة الأمريكية بالقاهرة ومؤسس حاضنة الأعمال بالجامعة الأمريكية AUC Venture LAB

نواح عديدة في مجالات التعليم والسياسات والقوانين الاقتصادية وممارسات الشركات الكبرى وكذلك الإعلام والثقافة. وفي هذه المقالة نذكر بعض الأمثلة للتغيير الذي نحتاجه لخلق مجتمع ريادي في مصر.

أولاً: الغالبية العظمى من رواد الأعمال وأصحاب الشركات لم يتلق أي تعليم في إدارة الأعمال في أي مرحلة من مراحل التعليم في مصر. فإذا كنا نتوسم المستقبل في الاقتصاد الحر المبني على ريادة الأعمال والشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة، فهل لنا أن نوفر التعليم والتدريب الذي يساعد على بداية وإدارة الأعمال؟ كلنا على معرفة بمشاكل التعليم في مصر وصعوبة إصلاحها، لكن إلى أن يتم ذلك، فمن المهم إدخال بعض المناهج التعليمية المسبقة في مجال ريادة وإدارة الأعمال في مقررات المدارس في مراحل التعليم الأساسي لخلق قاعدة عامة من المعرفة لكل الطلبة. تشمل هذه المناهج مبادئ الإدارة والتسويق والمبيعات والمحاسبة والتمويل، وكذلك مهارات التواصل والعرض والعمل في فريق. هناك العديد من البرامج الناجحة التي يمكن تعميمها في هذه المراحل مثل برنامج مؤسسة إنجاز العرب والذي يهدف لتدريب طلبة المدارس الثانوية والجامعات على تأسيس وإدارة شركة ناشئة. هذه البرامج مع أهميتها وفعاليتها لا تصل إلا إلى عدد محدود من الشباب وهو ما يزيد من الفجوة التعليمية والاقتصادية بين طبقات المجتمع. نحن بحاجة لتعميم هذه البرامج على مستوى التعليم العام لفتح فرص أمام الشباب من كافة الخلفيات للمشاركة في الاقتصاد الحر بدلاً من السعي وراء الوظائف الحكومية أو البطالة. تعاملت مع العديد من رواد الأعمال الشباب في الأعوام الماضية، ووجدت فيهم المثابرة والعمل الدؤوب وتحمل المخاطر، ولكنني أيضاً وجدت أن أغلبهم يفتقد لمبادئ إدارة الأعمال

تشجيع رواد الأعمال والشركات الناشئة (أي الشركات حديثة الإنشاء والتي عادة لا يتعدى عمرها الثلاث سنوات) هو من أفضل وأسرع الطرق لتنمية الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة وكذلك زيادة القدرة التنافسية للدولة، ولكن عادة ما تواجه هذه الشركات العديد من التحديات في مرحلة الإنشاء والنمو. في هذا المقال نوضح بعض النقاط التي يمكنها أن تساعد رواد الأعمال وتساهم في خلق مناخ إيجابي للشركات الناشئة والابتكار.

إنشاء وتنمية الشركات الناشئة عادة ما يكون طريق صعب ومليء بالمخاطر لرواد الأعمال لأسباب عديدة. بداية، تعاني أغلب الشركات الناشئة من ضعف القدرات الإدارية والمالية في مرحلة البداية، وهو ما يبطئ نمو الشركة. فبينما يتميز رواد الأعمال بالقدرة على اتخاذ المبادرة وسرعة الحركة وتحمل المخاطرة، عادة ما يفتقدون الخبرات الإدارية والتنظيمية التي تمكنهم من النمو بالشركة وحجم أعمالها. بالإضافة لذلك، تقابل الشركات الناشئة تحديات جمة عند تطوير أي منتج أو خدمة جديدة أو الدخول لسوق جديدة والمنافسة مع الشركات الكبرى والدولية. بالإضافة إلى هذا، هناك الصعوبات المعتادة في توفير التمويل اللازم للشركة، والتي عادة ما تكون أصعب بكثير من تمويل الشركات قديمة التأسيس والتي لها تاريخ ائتماني.

وعلى مدى السنوات العشر الماضية ظهرت بعض المؤسسات والبرامج التي تدعم رواد الأعمال وشركاتهم الناشئة من خلال التدريب والاحتضان والتمويل وبناء القدرات المؤسسية. ولكن مع هذا يبقى الاحتياج لمزيد من المساندة والدعم لهذه الشركات الناشئة وكذلك لخلق مناخ عام مشجع لرواد الأعمال. لكن هذا الاحتياج يمتد بعيداً عن التدريبات والبرامج المعتادة - ليشمل

مورد جديد، وهو ما يستبعد الشركات الناشئة من مناقصات أو مشتريات أو مقاولات الشركات الكبرى أو الحكومية. هذه المشكلة غالباً ما تكون مضاعفة مع رواد الأعمال الشباب الذين لا يوجد لديهم شبكات من المعارف تساعدهم في القطاع الذي يستهدفونه. الحل لهذه المشكلة بسيط، وهو أن تخصص الشركات الكبرى والشركات الحكومية جزءاً من ميزانية المشتريات للشركات الناشئة وأن تقوم بتعديل قواعد المشتريات لتفتح الباب للشركات الناشئة لأن تقدم عروضها وتتنافس مع الشركات القديمة. توجد بعض هذه المواد في قوانين المشتريات الحكومية في مصر لإعطاء حصة للشركات الصغيرة ولكن غالباً لا تُفعل!

بعض الشركات الكبرى بدأت برامج لتشجيع صغار الموردين من خلال قواعد مبسطة ومشجعة للمشتريات. تهدف هذه الشركات لتوسيع قاعدة الموردين وتشجيع الشركات الناشئة التي تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا الحديثة، والتي ربما تساعد على تطوير الصناعات الغذائية للشركات الكبرى. من المهم تشجيع هذه المبادرات والتعريف بأهميتها للاقتصاد.

رابعاً: تغطي الصورة السلبية لرجل الأعمال الجشع والفاقد والمحتكر على الثقافة العامة وكذلك في الإعلام، مع أن غالب اقتصاد مصر، والعالم، هو اقتصاد مبني على العمل الحر والشركات الخاصة، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة. جزء غير قليل من هذه الصورة السلبية هو نتيجة ممارسات سلبية وفسادة في مجتمع الأعمال ويجب اقتلاعه، لكن التعميم ضار جداً بالاقتصاد. نتيجة تعميم هذه الصورة السلبية هو ازدياد المجتمع لاقتصاد السوق الحر وعدم وجود مساندة شعبية أو من مؤسسات الدولة المختلفة للجهود التي تنمي اقتصاد السوق الحر. زيادة الأعمال تفتح باباً لتغيير هذه الصورة من خلال تقديم صورة إيجابية لرواد الأعمال الذين يبادرون بإنشاء الشركات الناشئة والتي توفر فرص العمل وتنمي الاقتصاد الوطني، والذين يقومون بهذا على أسس أخلاقية وقانونية سليمة. ولذا فإنه من المهم إبراز هذه النماذج الرائدة ونشرها بين الشباب الذي ربما يفكر في إنشاء شركته الخاصة، وكذلك في المجتمع وصناع السياسات الاقتصادية. إن خلق بيئة مؤاتية لزيادة الأعمال هو من أهم المسارات لاستمرار الاقتصاد الحر وزيادة القدرة على المنافسة.

خامساً: الثقافة العامة في مصر لا تُحفز على المخاطرة أو تجربة أشياء جديدة وكذلك لا تشجع على المثابرة أو تقبل الفشل والتعلم منه، وهي الخصائص الثقافية التي تشجع على زيادة الأعمال. وعادة ما تتكون هذه الثقافة وتنتشر من خلال التعليم العام ووسائل الإعلام وكذلك من خلال العائلة

التي تمكنهم من إدارة وتنمية شركاتهم، وهو ما يجد من فرصهم في النجاح.

ثانياً: هناك احتياج شديد لآليات مبتكرة لتمويل الشركات الناشئة. محدودية التمويل هي أحد الأسباب الرئيسية لعدم قدرة الشركات المصرية عامة على النمو والمنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية. وبينما تحاول البنوك إيجاد آليات لتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال قروض ميسرة، تبقى الشركات الناشئة خارج المعادلة. لماذا؟ لأنه غالباً ما تطلب البنوك من أي شركة تتقدم للاقتراض منها أن تقدم قوائم مالية رابحة لثلاث سنين سابقة أو أكثر، وهو ما لا يوجد لدى الشركات الناشئة بحكم عمرها القصير. البنوك لا تلام على حرصها على أموال المودعين والتزامها بقواعد الإقراض التي يحددها البنك المركزي والمؤسسات الدولية، ولذا فنحن بحاجة لآليات تمويل مبتكرة لمساندة الشركات الناشئة سواء من خلال البنوك أو مصادر التمويل الأخرى. مثال: قد تنجح بعض الشركات الناشئة في الحصول على تعاقد أو مشروع لبداية عملها، وتحتاج لتمويل هذا المشروع أو التعاقد، وهو ما يعرف بتمويل رأس المال العامل. تعتبر آليات تمويل رأس المال العامل على المدى القصير من الآليات الهامة لانطلاق الشركات ونموها. مثال آخر: تجد بعض الشركات الصغيرة أن أغلب السيولة المالية التي لديها مربوطة في حسابات مستحقة لدى الغير لمبيعات آجلة الدفع، وهو ما يقلل من قدرتها على تمويل العمليات وزيادة إنتاجها. الحل هو في توريق هذه المستحقات (Factoring) وهو ما يزيد من سرعة دوران رأس المال وقدرة هذه الشركات على النمو. بالإضافة لهذا الأدوات التمويلية، هناك أدوات التمويل من خلال المشاركة في رأس المال من خلال صناديق رأس المال المخاطر والمستثمرين الأفراد. بدأت هذه الصناديق في مصر منذ ما يزيد عن عشر سنوات، ولكن يعوق استثماراتها العديد من القيود في قوانين الشركات والتي تحد من قدرة الشركات على حماية حقوق المستثمرين. العديد من أدوات التمويل هذه يتم استخدامه في دول العالم المختلفة التي تساند الشركات الناشئة. لدينا في مصر القدرة والخبرة لتأسيس هذه الأدوات التمويلية، ولكن ينقصنا بعض التعديلات التشريعية والبنكية.

ثالثاً: يشكل الوصول للعميل الأول أو الحصول على التعاقد الأول تحدياً كبيراً لأي شركة ناشئة، حيث يشكل إحدى أهم الخطوات التي تحتاجها لإثبات وجودها في السوق. السبب الرئيسي لهذا التحدي هو عدم وجود سابقة أعمال للشركة الناشئة عند محاولة بيع منتجاتها أو خدماتها لأي من الشركات الكبرى أو الحكومية، والتي غالباً ما تطلب سابقة أعمال ممتدة على عدة سنوات قبل أن تقبل التعامل مع أي

أو القطاع الذي تعمل فيه الشركة. هذا التعارض يزيد من خوف رواد الأعمال ويرفع من مسؤوليتهم الشخصية، وهو الأمر الذي يحد بدوره من تأسيس الشركات الناشئة. مثال ثالث للعقبات التي تواجه أي شركة حديثة التأسيس هو في الحصول على التصاريح وخص التشغيل لنشاط الشركة، وعمامة، أي تعامل مع المحليات والتي غالباً ما تمتلئ بالفساد والبيروقراطية. بالإضافة لهذه العوائق المحددة، تعاني الشركات الناشئة من نفس المشاكل التي تواجه الشركات عامة، لكن هذه المشاكل غالباً ما تضر الشركات الناشئة بصورة أعظم لصغر حجمها ومحدودية إمكانياتها.

خلاصةً: فإن رواد الأعمال الذين يبادرون ببداية شركاتهم في مصر الآن في هذه الظروف الاقتصادية الصعبة يستحقون منا غاية الاحترام والتقدير لما يتحملونه من مخاطر، وهم كذلك يحتاجون إلى المساندة، سواء من الجهات الحكومية أو الشركات الكبرى أو الإعلام وغيرهم، لأن كل نجاح يحققونه يتمثل في فرص عمل جديدة أو أرباح اقتصادية نحن في أشد الاحتياج لها، بالإضافة لقصص نجاح تعطينا أملاً وتفاؤلاً نحتاج إليهم. من الناحية التشريعية، تحتاج الدولة لإعادة النظر في القوانين التي تحكم المجال الاقتصادي، مثل قوانين الاستثمار والإفلاس أو التخارج والمشتريات، وكذلك قرارات البنك المركزي والجهات الرقابية الأخرى. من الناحية التعليمية، نحتاج لإدماج إدارة الأعمال وريادة الأعمال في صورة مبسطة في مناهج التعليم العالي والجامعي ونشرها على المجتمع ككل. نحتاج كذلك لنشر ثقافة المبادرة والريادة في المدارس والجامعات على مستوى الجمهورية. من الناحية الإعلامية، نحتاج لنشر صورة واقعية عن الاقتصاد، وما تمثله قيمة العمل والمخاطرة وتحمل المسؤولية من أهمية. ومن ناحية الشركات الكبرى، خاصة كانت أو حكومية، فعليها مسؤولية مجتمعية نحو مساندة الشركات الناشئة ودعمها من خلال التعامل معها والشراء منها. ربما تكون هذه النقاط طويلة المدى وصعبة التنفيذ لما تحتاجه من إجراء تغييرات جذرية في هيكل الإدارة العامة للحكومة، لكن يجب علينا البدء الآن، وخاصة مع وجود تيار عالمي مساند لريادة الأعمال، وبداية واضحة ومبشرة لريادة الأعمال في مصر.

والأصدقاء، وكل هذه المصادر في مصر الآن غالباً ما تنشر ثقافة محافظة وتقليدية. ولكن من خلال تعاملنا مع الأجيال الجديدة من الشباب أرى أن هذه الثقافة المحافظة والتقليدية تتعرض للتغيير وبسرعة، وهو ما نحتاج له بشدة. فمع وجود معدلات بطالة مخيفة بين الشباب تقارب ٤٠٪، قرر العديد منهم أن يجرب أساليب جديدة لإيجاد فرص عمل لأنفسهم بعيداً عن الوظائف الحكومية المترهلة أو الوظائف النادرة في الشركات الخاصة، وهو ما يجب علينا مساندة وتشجيعه من خلال المسابقات والحوافز التي تساند وتروج لهؤلاء الشباب. تغيير الثقافة العامة في بلد ما هو أمر شديد الصعوبة ويحتاج لزمان طويل، ولكن يجب علينا البدء من خلال نشر وترويج قصص نجاح (وفشل) رواد الأعمال، والاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي لنشر قصصهم كقدوة في هذا المجال، وكذلك البدء في استهداف التعليم والإعلام لتغيير هذه الثقافة على المدى الطويل.

سادساً: هناك العديد من المبادرات لتطوير قوانين الاستثمار وتحسين بيئة الأعمال في مصر والتي ما تزال العائق الرئيسي أمام اجتذاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية، لكن أغلب هذه المبادرات تركز في مجملها على الشركات الكبرى، وخاصة الشركات الأجنبية، بينما تتجاهل الشركات الناشئة المصرية، والتي قد تكون لها احتياجات مختلفة في بعض النقاط. نتيجة هذا التجاهل هي زيادة الاحتكارات وتركز الاقتصاد في أيدي قلة من الشركات الكبرى والأشخاص. ريادة الأعمال هي إحدى الآليات التي تساعد على قيام شركات جديدة وفتح أبواب الربح والارتقاء للقاعدة العريضة من المجتمع، ولذا فمن المهم تطوير التشريعات القانونية وبيئة الأعمال لتشجيعها. أحد الأمثلة هي قوانين الشركات التي لا تتيح للمؤسسين والمستثمرين في الشركات الناشئة استخدام العديد من الآليات التي عادة ما تستخدم في الأسواق المتطورة كي تحدد حقوق وواجبات كل طرف بصورة محددة. مثال ثان هو قوانين الإفلاس والتخارج من أي شركة. القوانين الحالية تعامل الإفلاس على أنه جريمة مخلة بالشرف تستوجب عقوبة، ولا تعترف بأن إفلاس إي شركة غالباً ما يكون متعلقاً أكثر بالحالة العامة للاقتصاد

## تحفيز ريادة الأعمال في مصر من أجل الابتكار والرخاء الاقتصادي

د. شيماء بركات

مدير برامج ريادة الأعمال ومدير مركز  
EntrepriseWise and ETECH  
لريادة الأعمال بجامعة كامبريدج

بالرجال. وبالتالي يواجهن تحديات من نوع خاص، منها على سبيل المثال لا الحصر التواصل مع المشرفين على الأعمال والناذج التي تمثل قدوة لهن والحصول على المعرفة والحصول على الدعم والتمويل.

إن أهمية دور رائدات الأعمال تم الاعتراف به على أنه هدف اقتصادي ونوعي ومن ثم فقد مولت ونفذت العديد من البرامج بهدف فهم ودعم رائدات الأعمال، لكن على الرغم من ذلك فإنه في الشرق الأوسط وجنوب الصحراء الإفريقية كان التركيز ينصب في معظمه على المشروعات متناهية الصغر، لذلك فإنه من المستحيل نظرياً في الوقت الحالي أن نرسم ونستخلص أي معلومات عن الاحتياجات والخبرات والحواجز الناجحة لدعم رائدة الأعمال المتعلمة وذات المهارات والتي تمتلك توجه ابتكاري وتسعى لتحقيق نمو، بالرغم من أن هذا القطاع هو القادر على تحقيق التأثير الاقتصادي والاجتماعي الذي تحتاجه هذه المنطقة - منطقة الشرق الأوسط وجنوب الصحراء الإفريقية-، وأنا أزعّم في هذا المقال أن هذا القطاع يجب دعمه بطريقة هادفة والنظر إليه بعناية أكثر.

لذا يبقى السؤال من أين نبدأ؟ حتى يمكننا النجاح في الوصول إلى دعم رائدات الأعمال اللاتي من المحتمل أن يكون لهن تأثير كبير، يجب علينا أولاً أن نفهم الشخص وكيونته، وتصوراته، والخبرات التي حصل عليها. وعلى وجه الخصوص، فإننا نحتاج لاستكشاف عدد من العوامل المختلفة التي تربط الظروف الشخصية مع الفرص التي يمكن استغلالها ووضعها في إطار اقتصادي واجتماعي على المستويين الإقليمي والمحلي، فعلى سبيل المثال:

١- كيف ولماذا تقوم النساء بالتفكير بالبدء في تنفيذ الأعمال؟ وكيف يقمن بتحديد واختيار الفرص التي يردن الحصول عليها؟

إن حالة عدم الاستقرار والاضطرابات الحالية في منطقة الشرق الأوسط، أتاحت إمكانية إيجاد فرص جديدة، وبالتالي يمكن اعتبار أن هذا هو الوقت المناسب من أجل استكشاف طرق مختلفة لأداء الأعمال والتواصل مع المجتمعات الدولية وتنمية أفكار جديدة.

في الوقت الذي يكون هناك فيه ضعف عام بالأسواق، فإن الأنشطة الريادية يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في خلق منتجات وخدمات جديدة بل وأسواق جديدة أيضاً. ولكن في مصر ومنطقة الشرق الأوسط بشكل عام، فإن كثيراً من العوامل المختلفة والمعقدة، أدت إلى ندرة تلك الأنشطة الريادية ووجود مستويات عالية دائماً من البطالة وهو الأمر الواضح جلياً عند النظر إلى المرأة العربية، حيث إنه طبقاً لمنظمة مراقبة ريادة الأعمال الدولية، فإن معدلات البطالة لدى المرأة العربية هي الأعلى في العالم (حوالي ٣٠٪)، وإن معدل تأهيلهن هو الأدنى على مستوى العالم (أقل من ثلث ما يمكن تحقيقه بالنسبة للرجال)، هذا بالإضافة إلى أن قدرتهن على المنافسة في الأسواق هي واحدة من الأدنى على مستوى العالم.

على الرغم من ذلك فإن هناك كثيراً من الدلائل التي تشير إلى أن تحفيز رائدات الأعمال يحقق الكثير من الأهداف المرجوة مثل زيادة معدلات التشغيل والتنمية الاقتصادية وخفض معدلات البطالة واستغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة وتحقيق مستويات أعلى من مسئولية الأعمال والأهم هو استغلال المعرفة والمهارات لهؤلاء الذين يميلون لتحقيق مستويات علمية مرتفعة.

ولكن ما هي أهم العوائق لتعبئة مثل هذه الإمكانيات؟ .. فإن النساء يتوجهن لبدء أنشطتهن الخاصة كنتيجة لمجموعة من العوامل والمحفزات التي تختلف مقارنة بتلك الخاصة

## ريادة الأعمال والشركات الناشئة في مصر

- ٢- ما هي دوافعهم ليصبحوا أكثر رغبة في النمو والابتكار؟ والعكس أيضًا فما هي العوامل التي تعيقهم عن تحقيق ذلك؟
- ٣- ما هي أكثر القطاعات التي يهتمون وينشطون بها ولماذا؟
- ٤- ما هي تصوراتهم لما ينطوي عليه البدء في تنفيذ الأعمال؟ وكيف تختلف هذه التصورات عن تلك الموجودة في أوروبا وأمريكا؟
- ٥- ما هو تأثير عقلية وتفكير رائدات الأعمال على أعمالهن؟ وبالعكس ما مدى تأثير أعمالهن على طرق تفكيرهن وعقليتهن؟
- ٦- ما مدى قدرة ورغبة الرواد المصريين بوجه عام ورائدات الأعمال بوجه خاص في تحديد وتنفيذ الفرص الابتكارية؟
- ٧- كيف تؤثر الثقافة المصرية والتوقعات الاجتماعية على التصورات المنتشرة بين رائدات الأعمال عن قدراتهن؟ (حيث إن ذلك يشكل تصورهن عن الفرص المتاحة وقدراتهن على بدء الأعمال).
- ٨- ما هي التحديات التي تواجهها رائدات الأعمال في مصر في مراحل بدء الأعمال والأهم ما هي التحديات التي تواجهها في إدارة وتنمية هذه الأعمال؟ ولماذا يفشل العديد من النساء صاحبات المشاريع أو اللاتي يقدن المشاريع التجارية في منطقة الشرق الأوسط بطريقة أسرع عما سواها؟
- ٩- ما الذي يمكن فعله بخصوص التحديات الهيكلية التي تواجههن للحصول على التمويل والدعم والتدريب والوصول إلى الأسواق، وحصوهن أيضًا على رؤية شاملة وقدرتهن على الانتقال والتنقل؟
- إن الإجابات على هذه الأسئلة لها تأثير ليس فقط على السياسات والممارسات بل أيضًا على التعليم والتدريب والأشكال الأخرى المقدمة لدعم تلك الأعمال، إن هذه الإجابات مهمة حيث إن الخطاب الحالي الموجه لرائدات الأعمال نمطي بشكل كبير ويحتوي على الكثير من المفاهيم النمطية عن المرأة الريادية والمرأة العاملة بوجه عام، كمثال: إنهن يفتقدن إلى الثقة، ويفضلن عائلتهن ويتركن الأعمال تفشل، وغير قادرات على المخاطرة بشكل كبير، وغير قادرات على الحصول على التمويل الكافي، وغير قادرات أيضًا على تنمية أعمالهن أو بمعنى آخر، إنهن غير طموحات بشكل كاف وأن لديهن معايير أخرى للنجاح وأنهن مرتبطات بشكل كبير بمجتمعاتهن وأنهن ذوات أخلاق بشكل أكبر، (وهل يستطيع
- المرء أن يكون أخلاقيًا بشكل كبير أو أخلاقيًا جدًا!!).
- وعلى الرغم من كون بعض ما سبق صحيحًا، فيجب أن نتذكر أمرين مهمين:
- ١- أن العديد من هذه المفاهيم نمطي بشكل كبير وأن كل النساء لسن كبضعهن البعض.
- ٢- في الواقع فإن الكثير مما سبق لا يعتبر عيوبًا أو سلبيات بل إنه من المفيد النظر إليه على أنه طريقة جديدة وأفضل في أداء الأعمال، على سبيل المثال: التمتع بالمسؤولية، تنمية الأعمال عن طريق المبيعات وليس عن طريق التمويل الخارجي، حل المشكلات وتنمية نمط الحياة المحلي.
- وبالتالي ليس كل عمل يجب أن يكون متعدد الجنسيات أو متعدد المليارات أو ممولًا عن طريق الاستدانة أو استغلاليًا.
- بمعنى آخر فإن العديد من المعوقات التي تواجه المرأة الريادية هي في الأساس متجذرة في الطبيعة الثقافية والنظام الاقتصادي والاجتماعي، وإن الإجابة على هذه الأسئلة ستوضح لنا، كيف أن هذه المعوقات تعيق نطاق النشاط الريادي للنساء داخل البيئة المحيطة بهن.
- وبالتالي فإنه يجب مواجهة هذه المعوقات عن طريق تغيير مستوى النقاش والتصورات العامة لدى الجمهور والإعلام ومجتمع الأعمال. وفي الحقيقة إن السبب في وجود مثل هذه المفاهيم النمطية هو بالتأكيد أساسًا بسبب انصياع العديد من النساء لهذه المفاهيم، ولكن أيضًا بدرجة مساوية لأن هذه المفاهيم بقيت على مدار التاريخ في طريقة تفكير المجتمع عن دور المرأة في العمل. وبالرغم من أن العالم قد تقدم إلى الأمام ومع وجود أنواع مختلفة من النساء في أي نوع من أنواع الأعمال إلا أن التصورات السائدة بدأت في التغيير منذ فترة وجيزة. فعلى سبيل المثال، فإن الباحثين والممولين وجدوا أن رائدات الأعمال، والمرأة بوجه عام تقوي الأعمال وتحسن الأداء عن طريق زيادة الأرباح (من ١٠٪ إلى ١٢٪)، واستغلال الموارد بشكل أقل (حوالي ٣٠٪ استغلال أقل للموارد)، وعن طريق إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية والرد على العملاء بشكل أفضل.
- لذا ماذا يمكننا أن نفعله لدعم المرأة العاملة في مصر؟.. هناك العديد من المبادرات العملية التي يمكن تنفيذها عن طريق العديد من الفاعلين في النشاط الريادي والنظام الاقتصادي للأعمال في مصر وذلك من أجل تقوية وتحفيز دخول المرأة في الاقتصاد، وتوسيع عملية الجمع بين الخبرات والمهارات، في النهاية كإجمال للأعمال الريادية، وبالتالي مقاومة أو تحدي هذه الصورة النمطية.

## ١- التنظيم والحوكمة

بالإضافة إلى المتطلبات الطبيعية لدعم رائدات الأعمال، فإننا نحتاج إلى هياكل تحفيزية لأصحاب الأعمال وذلك لتشجيعهم على تنمية ودعم النساء في مؤسساتهم (أي رؤيتهم كمساهمات ذات قيمة بدلا من رؤيتهم كمجرد عمالة رخيصة). هذا فيما يخص جودة العمل كما يخص كميته وأيضاً فيما يخص كفاءة العمالة كما يخص المساواة في الفرص. ومن المواضيع المهمة أيضاً، الدول التي تمتلك قوانين للتنقل تعيق حركة النساء فهذا لا يمثل فقط عائقاً للنساء وإنما يرى الباحثون أن هذا يمثل تلفاً للمجتمع ككل.

فمحاور الإبداع ومراكز الأعمال والمناطق الاقتصادية الخاصة يمكن أن تساعد في هذا، لأن خلق مناخ جديد يتيح ممارسة طرق جديدة للأعمال. أيضاً مما قد يساعد هو تغير القوانين والخطط الخاصة كما يلي:

أ- التغيير في هياكل حوافر العاملين.

ب- الخدمات المهنية وخدمات الأعمال للنساء.

ج- العمل بدوام جزئي أو مرن.

د- إجازات الوضع وتربية الأَوْلاد والإجازات الخاصة برعاية العائلة.

هـ- حلول العودة إلى الأعمال.

و- تنفيذ قوانين صارمة للتحرش الجنسي.

## ٢- النماذج

إن النساء والمجتمع ككل في حاجة إلى إبراز نماذج ناجحة للنساء العاملات (متضمنة المناصب العليا) ولرياديات ناجحات وذلك لخلق الثقة وتغير طريقة التفكير، والأهم من هذا هو خلق أرضية للصورة الذهنية المتاحة للنساء في المراحل الأولى لحياتهن المهنية قبل أن تغلب عليهن الثقافة السائدة وتحد من طريقة تفكيرهن في ماذا أو يجب أن يفعلن، أيضاً فإن إبراز تجارب النساء الناجحات يمكن أن يوضح بشكل قوي ما هي التحديات الخاصة التي يجب على رائدات أن يتغلبن عليها لتحقيق النجاح، وعلى الرغم من أن الحالات الفردية لا يمكن أبداً أن تعطينا خطاً واضحاً للنجاح إلا أنها قد تمثل إلهاماً ونموذجاً لمجموعة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها

## نماذج ملهمة

- إسرائ صالح وهي المؤسسة والمدير التنفيذي لشركة بيبوكال، وهي شركة تكنولوجية تسوق فيها لأفكارها الخاصة بتقنية المياه وتوليد الطاقة باستخدام الطحالب عن طريق مجموعة من المبادرات المحلية والإقليمية مثل مجموعة "جسر" الخاصة بمصر الخير وميرسي كروبس بمصر (Mercy crops Egypt).

- نادية وهند واصف، اللتان أحدثتا ثورة في نموذج مجالات بيع الكتب في الشرق الأوسط عن طريق ديوان.

- هند رياض ومريان حازم اللتان حولتا النفايات البلاستيكية إلى تصميقات راقية، وأتاحوا فرص عمل للساجين المهرة والنساء من الطبقات المنخفضة، وأحيوا نماذج من فنون النسيج التقليدية.

- منال أمين وبدون أي مساعدة غيرت وجه البرمجيات عالمياً عن طريق تقديم خدمات ذات محتوى عربي مثل الترجمة والتحويل الرقمي والنشر المكتبي.

أيضاً يجب أن نأخذ في الاعتبار كيف يتم تقييم عمل المرأة عن طريق عائلتهن والمجتمع المصري والمؤسسات الاقتصادية والدولية مثل البنك الأهلي والبنك الدولي، فنحن نحتاج مفاهيم أشمل للعمل بالنسبة للرجال والنساء والتي تسمح لهم بحرية أكبر للتناوب بين العمل لكل منهما سواء بين المجالات العامة أو الخاصة، وتحدي هذه النمطية سيمكن النساء من الحصول على الدعم والخدمات مثل التمويل والتي تم تعقيده بسبب الصورة المتغلغلة والممارسات الإدارية داخل المؤسسات المالية وشركات التأمين.

## ٣- الهياكل الرسمية مقابل الهياكل غير الرسمية

إن القطاع غير الرسمي هو قطاع من الصعب رسم خريطة له وقياسه وفهمه، وبالتالي يتم غض النظر عنه ومع ذلك فإن كثيراً من النساء يعملن في هذا القطاع وهذا يجعلنا نتجاهل الكثير من أوجه مشاركة النساء، فبعض النساء يقمن بإنشاء أنشطة ريادية ولكن بدون شكل رسمي يحدد النشاطات والموارد. كما أن هذه المشاريع هي مشاريع قائمة بالفعل وتحقق أرباحاً وتساهم في دخل الأسرة بل وتعطي سلطة أقوى للنساء، وفي الغالب هذه المشاريع، هي مشاريع وأنشطة متناهية الصغر والتي تفتقد فيها المرأة التدريب الأساسي للقيام بالمهام الأساسية للأعمال، ولكن فإنهن مع ذلك اكتسبن العديد من الخبرات التي من الممكن تعبئتها في الأماكن التي تحتاج للخدمات الأساسية في الأحياء الفقيرة والريفية.

## ٤- الاستفادة القصوى من أقوى المواهب

إن المرأة المتعلمة في الدول النامية تميل إلى البقاء بجانب

## ريادة الأعمال والشركات الناشئة في مصر

هذه المشاريع ينظر إليها على أساس أنها أسهل للاتحاد مع مطالب الأسرة، فإن هناك نطاقاً كبيراً لتغيير التركيز من هذه القطاعات إلى قطاعات أوسع من الصناعات والمجالات التي تحمل فرصاً أكبر للنساء، خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا والهندسة والطب وهي مجالات واسعة لتعزيز روح المبادرة التي تمتلكها النساء.

إن تصميم البرامج هو عملية محورية لتحقيق التأثير المرغوب خاصة على النساء، وبناءً عن خبرتي في جامعة كمبريدج التي اكتسبتها من خلال عملي بتحفيز وتدريب نساء من كل أنحاء العالم فإنه يوجد حالياً برامج شاملة تم تصميمها لإلهام وتحفيز ودعم النساء في منطقة الشرق الأوسط بدءاً من مجرد الرغبة في كونهم رياديات إلى خلق فكرة استغلال الفرص وتنفيذها.

خلال العقد الماضي، شهدت منظومة ريادة الأعمال في مصر نمواً سريعاً شمل شبكة مقدمين الدعم والتدريب والتوجيه ومنهم نهضة المحروسة وAUC Venture Endeavour, Egyptpreneur, Flat 6، وأيضاً مجموعة من البنوك وشركات رأس المال الاستثماري. هذه المنظمات ساعدت كثيراً في تكوين البنية التحتية المطلوبة للبدء في المشروعات الريادية لكن مازلنا نحتاج كثيراً من الدعم لهذه الشبكات خاصة مقدمي خدمات الدعم للمشاكل التي تواجه المرأة الريادية بشكل شبه يومي.

وأخيراً، فإن إمكانات تطوير الأعمال التي تقودها رائدات الأعمال في مصر هائلة وأن المفتاح الرئيسي لإطلاق هذه الإمكانيات هو تحد وتغير التصورات النمطية بالإضافة إلى تقديم عدد من أشكال الدعم العملي لزيادة دور رائدات الأعمال وبالتالي، تمكينهن من إنتاج السلع والخدمات وإنشاء المشاريع التي من المؤكد أنها سوف تساهم في تطوير مصر.

المنزل أو - مكان النشأة- وبالتالي فإن احتمالية استنزافها إلى دول أخرى هي احتمالية ضعيفة، وهذا يجعلهم بالتأكيد جاذبين من الناحية الاقتصادية حيث إن الاستثمار في تعليمهن لا يضع عبء، وبالتالي فإن الشركات والأعمال يمكن أن تستفيد منهن كمصدر داخلي للمهارات (ومع هذا يجب أن تضمن عدم استغلائهن)، وعلى الرغم من ذلك فإنه من الأهمية أن نلاحظ أن هناك مشكلة ثقة في النفس معقدة عندما يتعلق الأمر بالنساء والأعمال (وهو الموضوع الكبير الذي لا يمكن تغطيته هنا) والذي يجب أن تركز عليه كل من الدراسات والشركات على وجه السواء، حيث إن زيادة ثقة المرأة هو في الحقيقة عامل رئيسي.

### ٥- التعليم والتدريب

إن المؤسسات التعليمية والشركات بحاجة إلى أن لا تنجرف أكثر في عملية الإقصاء غير المتعمد للنساء وذلك عن طريق توفير برامج حسنة النية للنساء فقط، فإن حقيقة أن النساء يحصلن على تدريب إضافي في العمل ممكن أن ينظر إليه على أنه مؤشر أنهن يحتجن إلى تدريبات أكثر لكي يكن مساويات للرجال في كفاءة أداء الأعمال وبالتالي فإنها تؤدي إلى نتائج عكسية لم يقصد البرنامج أن يصل إليها من الأساس.

### عوامل يجب أخذها في الاعتبار

إدراج الرجال والأسرة في عملية توظيف وتمكين المرأة هو عامل رئيسي حيث إن توجيه الحديث عن النساء للنساء لم يحدث كثيراً من التغيير لذا يجب على الرجال في مجتمع الأعمال أن يكونوا ملتزمين في إشراك المرأة بنفس درجة التزام النساء أنفسهن.

إن كثيراً من المشاريع التي تقودها المرأة تركز في مجال صناعة الأغذية وخدمات تقديم الرعاية وبالرغم من أن

## ريادة الأعمال الاجتماعية: ماهي ولماذا؟

سلمى السايح

مدير البحوث في شركة Ahead of the Curve

«هي عملية تتضمن تعريف مشكلة اجتماعية وإيجاد حل محدد من خلال خلق مهمة تهدف أو لا تهدف للربح تضيف قيمة اجتماعية، اقتصادية وفي بعض الأحيان قيمة بيئية أيضًا». (مركز ألان ب ميلر للريادة) إجمالاً، تدور ريادة الأعمال الاجتماعية حول خلق حلول مستدامة ماليًا للتحديات الاجتماعية.

### لماذا نحتاج ريادة الأعمال الاجتماعية؟

إن أهمية الاستدامة المالية هي السبب الأساسي لضرورة تبني دولة مثل مصر لمفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية حيث إن الاستدامة المالية كانت هي السبب الرئيسي في فشل جهود التنمية في الماضي، فالعديد من جهود التنمية تتوقف بمجرد تغير اهتمامات المانح أو أن الجهود الأخرى غير مجدية التكلفة.

فالريادة الاجتماعية في الأساس تدور حول خلق حلول لا تعتمد على مساعدات أو معونات أو حتي دعم تقني من خبراء التنمية. الريادة الاجتماعية هي حلول بديهيّة، هناك حاجة إليها، وبالتالي فهي مكتفية ذاتيًا.

فالريادة الاجتماعية الناجحة سوف تستمر عملياتها إن قامت بتقديم منتج أو خدمة تليبي احتياجات السوق وأولوياته، وهذا هو السبب الثاني لأهمية الريادة الاجتماعية حيث إن جهود التنمية التقليدية تتسم بالأسلوب الهرمي الذي لا يأخذ دائمًا في الاعتبار خبرات، واحتياجات، وأدوات المستخدم، فالتنمية التقليدية تفترض معرفة ما هو أفضل وتقوم بتصميم الحلول وفقًا لذلك، وغالبًا تكون تلك الحلول غير جذابة ولا تتبناها الفئة أو المجتمع المستهدف.

وبشكل نظري أكثر، تدور فكرة الريادة الاجتماعية حول تصحيح نماذج النمو الاقتصادي، فالريادة الاجتماعية تقدم نموذجًا للنمو يحتاج إليه العالم، نموذجًا للنمو ذا هدف يلي

من الصعب عدم ملاحظة انعدام المساواة والكفاءة في مصر، بالإضافة إلى تدهور جودة نظامنا التعليمي وطاقات الأطفال والشباب غير المستغلة، وقد حاول المجتمع المدني منذ فترة طويلة مواجهة العديد من تلك التحديات وحاولت الحكومة أيضًا مواجهة تلك التحديات مستعينة بسياسات التدخل المكلفة الخاصة بها.

ولكن القضية الأساسية تكمن في أن حجم التحديات يفوق بمراحل قدرة جهود التنمية التقليدية، فنحن لا يمكننا الاستمرار في الاعتماد على مشاريع تجريبية يمكن أن يكتب لها النجاح أو لا بعد أن تتكلف مبالغ ضخمة من المال، فهذا التوجه التقليدي للتنمية المعتمد على المنح لم ولن ينجح. وانتظار حكوماتنا كي تستنزف ميزانيتها المستنزفة بالفعل لتبني نماذج تنموية عفا عليها الزمن أصبح غير مفهوم أيضًا، فلنأخذ على سبيل المثال مشروعات الإسكان قليلة التكلفة، نحن نستثمر مبالغ ضخمة من الأموال في بناء مجمعات سكنية عامة على أطراف المدينة بينما تستمر العشوائيات في الزحف على الأراضي الزراعية، ليصبح واضحًا وجليًا أن بناء مساكن ذات تكلفة قليلة في وسط الصحراء ليس حلًا مستدامًا لظاهرة العشوائيات في مصر.

هذا لا يعني أنه لا يوجد حلول للتحديات الكبيرة التي تواجه مصر، فالشباب بدأ يعي أن كثيرًا من تلك التحديات تحوي فرصًا خفية وهذا هو ما يدور حوله مفهوم «ريادة الأعمال الاجتماعية».

### ما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟

«ريادة الأعمال الاجتماعية» كما يتضح من الاسم هي شكل من أشكال ريادة الأعمال التي تهدف لمواجهة المشكلات الاجتماعية الملحة.

حاجة حقيقية وفي المقابل يضيف قيمة اجتماعية واقتصادية، وبأسلوب آخر هو يضيف معنى لحياتنا.

التحديات:

#### ١- الحصول على رأس المال

مثل رواد الأعمال التقليديين، يعاني رواد الأعمال الاجتماعيون من أجل الحصول على رأس المال ولكن التحدي أمامهم يكون أكثر تعقيداً حيث يرغب عادة المستثمرون في الحصول على عائد أعلى وبشكل أسرع من وراء استثماراتهم بينما لا يرغب أصحاب الأعمال الخيرية بالارتباط بمساعي ربحية وهذا صحيح بالرغم من ملايين الدولارات التي يتم استثمارها في الأنشطة الخيرية في جميع أنحاء المنطقة بشكل سنوي.

فبالرغم من أن المنطقة تشهد زيادة في عدد المستثمرين التأسيسيين وجهود الدعم التقني الذي يستهدف رواد الأعمال التقليديين، يعاني رواد الأعمال الاجتماعيون من قلة تلك الفرص، فهناك احتياج لمنظمات تدعم المؤسسات الاجتماعية، خاصة منظمات توفر آليات دعم مصممة خصيصاً للمهام الفريدة التي تقوم بها المؤسسات الاجتماعية خاصة الرغبة في خلق فائدة اجتماعية ومالية. فالدعم المالي الذي يتخطى منح مجموعة مختارة من رواد الأعمال مبالغ مالية صغيرة يعد أمراً هاماً، ولأجل ضمان تحقيق الكفاءة والمساءلة اللذين يجب أن يكونا جوهر ريادة الأعمال الاجتماعية، يجب أن يصاحب تلك الآليات الاجتماعية عمليات تضمن النزاهة.

وعلى المدى البعيد، يحتاج قطاع العمل الخيري في المنطقة بأسرها إلى التحول نحو منهج أكثر استراتيجياً في العطاء ولكي يتحقق هذا يجب أن يتم استثمار موارد المؤسسات الخيرية في حلول قابلة للتطبيق في مواجهة الأسباب الجذرية للتحديات الملحة التي تواجهها بدلاً من إنفاق مبالغ لا نهائية من المال على معالجة الأعراض السطحية للتحديات التي تواجهها.

#### ٢ - قياس الفاعلية

تواجه كل من منظمات المجتمع المدني والحكومات والاستثمارات الاجتماعية صعوبات من أجل قياس فاعلية الأنشطة التي تقوم بها مما يتسبب في ظهور العديد من المشاكل مثل فقدان المصداقية بينهم وبين مجتمعاتهم أو توجيه الموارد نحو حلول غير فعالة، وطبقاً لدراستنا، فإن عملية قياس الفاعلية تعد التحدي الرئيسي أمام رواد الأعمال الاجتماعيين.

ويكمن تحدي قياس الفاعلية في حقيقة أن الرواد الاجتماعيين أصحاب الشركات الناشئة لا يملكون المهارات ولا الموارد المالية أو الوقت المخصص لمراقبة نجاحهم من عدمه، فبدون أثر إيجابي واضح، تواجه المؤسسات الاجتماعية صعوبات في إقناع المستثمرين وتصبح عملية جمع راس المال أكثر تعقيداً.

لك أن تتخيل عالم يكون لدى كل موظف فيه هدف واضح بخلاف تعزيز المركز المالي للمساهمين من أصحاب الصفوة، تخيل لو أن كل ساعة عمل في مصر والعالم يتم تخصيصها للتصدي لتحدي اجتماعي هام بأسلوب عملي وكفاء. هذا هو بالضبط ما يفعله رواد الأعمال الاجتماعيون في مصر وجميع أنحاء المنطقة، فهم يأملون ويجهدون في تحقيق مستقبل أفضل. أمثلة لرواد أعمال محليين.

- «كرم سولار للطاقة الشمسية»: هي شركة مصرية تأسست في عام ٢٠١١ لخلق حلول الطاقة الشمسية التي كان هناك حاجة شديدة لها، فكان على مؤسسها العمل بكل جدية والالتزام بروية واضحة وخوض العديد من المعارك ليصلوا إلى ما هم عليه الآن، فمؤسسة «كرم سولار» أصبحت الآن أكبر مكمل طاقة شمسية ذاتي، فهذا المشروع يعني أن شركات ومجتمعات كاملة تستطيع الآن الحصول على طاقة نظيفة، فالقيمة التي تضيفها شركة «كرم سولار» متعددة الجوانب فهي تبني نماذج لها القدرة على الاستمرارية المالية وهي أيضاً تطلق إمكانيات النمو الاقتصادي لمجموعات أعمال ومجتمعات كاملة، والأكثر أهمية أنها توفر بدائل نظيفة للطاقة التي تحتاج إليها مصر بشدة في ظل أزمة الطاقة وتحديات التدهور البيئي التي تمر بها مصر.

- «يدوية»: هي شركة مصرية أخرى تقوم بالربط بين حرفيين مصريين في أبعاد أقاليم مصر بالمستهلكين حول العالم، فهي تربط بشكل مباشر المنتج بالمشتري وتضمن للحرفيين نصيباً عادلاً من الربح العائد من البيع للأسواق المحلية والأجنبية، وفي نفس الوقت تقوم «يدوية» بتوثيق وعمل خرائط للأعمال وأصحاب الحرف اليدوية التقليدية المصرية الجميلة.

وهناك عدد لا ينتهي من رواد الأعمال من جميع أنحاء الأسواق الناشئة ويمكنكم تعلم المزيد عنهم بزيارة الموقع الإلكتروني لها. (Acumenfund)

ما هي التحديات الأساسية والصعوبات التي تواجه رواد الأعمال الاجتماعية؟

أن تكون رائد أعمال اجتماعي في بلد مثل مصر ودول نامية أخرى ليست بالمسعى السهل أو البسيط، فطبقاً لدراسة قمنا بها حول سبع دول بالتعاون مع الجامعة الأمريكية بالقاهرة والجامعة الأمريكية ببيروت، يواجه رواد الأعمال من جميع أنحاء المنطقة العربية مجموعة كبيرة من التحديات، ويشير رصدنا لذلك القطاع أيضاً لمجموعة من المعوقات التي يجب معالجتها.

وهذا يعني أن كثير من المواطنين الفقراء الذين يمكن أن يكون لديهم معرفة أفضل بالتحديات التي تواجه المجتمع المحلي غير قادرين على تطوير حلولهم.

عائق آخر يتمثل في حقيقة أن كثيرًا من رواد الأعمال التقليديين لا يميلون لتبني حلول من شأنها تغيير الوضع الحالي وهذا يدل على تحديات أخرى تواجه بيئة الريادة الاجتماعية وهي (١) أن الحلول لا تنبع من القواعد الشعبية (٢) الموارد الموجهة للاستثمار في جهود البحث والتنمية قليلة جدًا (٣) قلة حجم الاستثمارات وآليات دعم ريادة الأعمال المجتمعية.

### كيف نشجع ريادة الأعمال الاجتماعية على المضي قدمًا؟

إن رواد الأعمال الأكثر حاجة لمساندتنا هم الأكثر تهيمًا ومنهم رواد الأعمال في عشوائيات القاهرة وعلى أطراف المدن والمناطق الريفية، فنحن مازلنا في البداية. نحن لم نكشف بعد عن كامل قدرات الشباب الابتكارية والإبداعية ولننجح في ذلك يجب علينا أن نعمل على تمكين هؤلاء الذين يعيشون في ظل التحديات الأكثر إلحاحًا ومنهم الفلاحون الذين يعانون جشع الوسطاء، أو البنية التحتية غير المكتملة التي تؤدي إلى فقدان ملايين الأطنان من الطعام، أو التلاميذ المكدسة في نظام تعليمي عفا عليه الزمن أو سكان المناطق غير المؤهلة والمناطق العشوائية المهمشة. لذلك فإنه من الضروري لكافة الأطراف المعنية أن يبدها في توجيه استثماراتهم ودعمهم لتنشئة رواد أعمال خارج نطاق محافظة القاهرة، وهذه العملية يمكن أن تبدأ فقط بخلق قنوات الدعم التي تشجع ريادة الأعمال الاجتماعية في سن صغير بداية من طلاب المدارس الثانوية مرورًا بطلبة الجامعات إن لم يكن في مراحل مبكرة عن ذلك.

وتكرس شركة Ahead of the curve لدعم الريادة الاجتماعية جهودها لتحقيق بيئة لريادة الأعمال الاجتماعية أكثر كفاءة وتماسك في جميع أنحاء المنطقة ولهذا فإن جهودنا مع شركة Impact Ventures تقوم باستهداف طلبة المرحلة الثانوية ببرامج تعليمية وتدريبية حول ريادة الأعمال الاجتماعية وقد بدأنا أيضًا تأسيس صندوق للاستثمار في المشاريع ذات الأثر الاجتماعي التي يحتاج إليها رواد الأعمال بشكل كبير، وعلى الرغم من ذلك فهناك حاجة للمزيد من تلك الجهود في هذا المجال ولهذا فنحن على استعداد للدخول في شراكات جادة بشأن تحويل أكثر التحديات التي تواجهنا إلى فرص لتحقيق نمو شامل.

والأكثر أهمية، أن انعدام قدرة المؤسسات الاجتماعية على قياس فاعلية أنشطتهم يمكن أن يؤدي في النهاية لفقدان الثقة بين أصحاب المصالح وإلى مستويات ضعيفة من المساءلة أيضًا، لذا فإنه من الضروري أن تبذل المنظمات الداعمة المزيد من الاهتمام والموارد لعملية قياس الفاعلية حيث إنه حاليًا يتم تخصيص موارد قليلة للغاية للقيام بتلك العملية، علاوة على ذلك فإنه من النادر أن يتوقع أي مستثمر أو منظمة داعمة أن تقوم المؤسسات الاجتماعية التي يساندونها بعملية قياس فاعلية لأنشطتها وإعداد تقرير دقيق حولها، ويعد هذا أمرًا منطقيًا نظرًا لقلة الوقت والموارد التي تقوم بتخصيصها المؤسسات الاجتماعية لتلك الجهود.

وهنا يأتي دور المؤسسات الأكاديمية، فيمكن للجامعات دعم قدرات المؤسسات الاجتماعية في عملية قياس فاعلية أنشطتهم عن طريق الحاق طلبة الدراسات العليا بتلك المؤسسات وتخصيص جزء من ميزانية البحث العلمي لاستيعاب ولدعم نماذج فاعلية المؤسسات الاجتماعية والاستعانة بمهاراتهم وأدواتهم.

### ٣ - التسجيل القانوني والمنافسة

بعد غياب إطار قانوني للشركات غير الهادفة للربح تحديًا آخر أساسيًا أمام الرواد الاجتماعيين في مصر وجميع أنحاء المنطقة، حيث يتوجب على رواد الأعمال الاجتماعيين إدراج مؤسساتهم كشركات تقليدية وهذا يعني أن عليهم دفع الضرائب بشكل منتظم بغض النظر عن مساعيهم لإضافة قيمة اقتصادية واجتماعية، وبالتالي لا يتم منح رواد الأعمال الاجتماعيين أي حوافز تدعم منافستهم للاعبين أكبر وأكثر خبرة وشهرة، وبالرغم من دعوة بعض المؤسسات الداعمة لإيجاد وضع قانوني جديد لحل مشاكل الشركات الاجتماعية غير الهادفة للربح إلا أن تلك الدعوات لم تكن مثمرة.

أما الخيار الثاني فيتمثل في إدراج مؤسساتهم كمؤسسات غير هادفة للربح مما يحد من قدرة رواد الأعمال الاجتماعيين على الارتباط بأنشطة تجارية أو أنشطة تهدف لتوليد الدخل وهذا يعد تحديًا من نوع آخر في ضوء القوانين المقيدة الخاصة بالمنظمات غير الهادفة للربح.

### ٤ - معوقات أخرى:

بالإضافة للتحديات التي سبق ذكرها والمشار إليها من قبل رواد الأعمال، فإن رصدنا لبيئة الريادة الاجتماعية تشير أيضًا إلى عدة معوقات أخرى مثل حقيقة أن أغلب رواد الأعمال هم على درجة عالية من التعليم ولديهم مستويات كافية من الأمن المالي المطلوب للاستثمار في بدء مؤسسات اجتماعية،

## ريادة الأعمال والتحول الاقتصادي لثورة يناير

أحمد زهران

مبادر مصري و مؤسس شركة كارم سولار

عليها لهذا الاسم وهي "خافير" أو "هافير". رفضت الموظفة رفضاً قاطعاً وخيرتني بين أمرين إما أن أقبل بترجمتها الخاصة وأقبل بتسجيل شريكي في أوراق الشركة باسم "كسفير" حتى وإن كان هذا الاسم غير موجود وإما أن أحضر لها ترجمة رسمية موثقة من القنصلية الفرنسية ومن وزارة الخارجية المصرية لاسم Xavier. وأمام هذا التعنت والتهديد بالمزيد من البيروقراطية رضخنا أمام الموظفة وتم تحرير التوكيل باسم "كسفير" والذي ترتب عليه أن أصبح اسم صاحبنا في كل سجلات الشركة حتى اليوم هو رسمياً اسم لا وجود له إلا في سجلات البيروقراطية المصرية الممزوجة بالجهل واللامنطق. أهم درس لنا في تلك التجربة الأولى في طريق طويل تعرفنا عليه لاحقاً هو 'التهديد بالبيروقراطية' من قبل موظفي الدولة وكأنهم يدركون أنها عقاب ناجح يستطيعون التلويح به لفرض آرائهم أو للمطالبة بالرشوة أو حتى للمجرد التعويض عن التهميش بمحاولة فرض الإرادة والسيطرة على مساحة صغيرة.

لقد كان هذا الموقف والذي حدث في أعقاب ثورة يناير احد المواقف التي بينت لي ما قد تأكد فيما بعد من أن ثورة يناير لم تنجح في أن تغير من البنية التحتية للفساد الفكري والإداري والمالي لمنظومة الدولة في مصر ولكنها نجحت نجاحاً باهراً في تغيير نفسية المتعاملين مع تلك المنظومة من المواطنين وبالأخص الشباب. دليلي على ما سبق هو أن ازدهار ونمو "ريادة الأعمال" في مصر لم يكن نتيجة تغييرات أساسية وجوهرية في سياسات الدولة تجاه الشركات الناشئة ولكنه كان نتيجة إدراك هؤلاء الرواد أنهم قادرون على مواجهة مشكلات المجتمع وحلها بما يملكون من مهارات تقنية وقدرات على التنظيم والتعاون. لقد كان العامل النفسي من إدراك 'القدرة على التغيير والمواجهة' والذي كان أحد الأطروحات الأساسية لثورة يناير المجيدة

حين بدأنا الإجراءات الخاصة بتأسيس شركتنا الناشئة في سبتمبر ٢٠١١ كانت إحدى الخطوات هي تحرير توكيلات من المساهمين للمحاسب القانوني المنوط به تأسيس الشركة. وبالتالي ذهبنا لمكتب الشهر العقاري بأحد الأندية الراقية بمدينة القاهرة والمعروف بقلة ازدحامه من أجل استصدار التوكيلات. أحد مؤسسي الشركة فرنسي الجنسية اسمه Xavier (وعلى اختلاف النطق الشائع لهذا الاسم "هافير" أو "خافير" فهو كان ينطق اسمه "إجزافيه" وحين سألتناه عن السبب وراء النطق المختلف لاسمه أخبرنا أن والديه يفضلان نطق الاسم باللهجة الخاصة بمنطقة الباسك المتاخمة لفرنسا من جهة الجنوب بمحاذاة جبال البرانس) وبالتالي كان لا بد من كتابة اسمه باللغتين الفرنسية والعربية في التوكيل الرسمي. وعليه قمت بالنيابة عنه بكتابة اسمه بمنطوقه الذي طلبه مني في الأوراق الخاصة باستصدار التوكيل وهو "إجزافيه" وقمت بتقديمه للموظفة المختصة والتي بدأت بمراجعة الأوراق ثم استدعتني بنبرة غاضبة وطلبت مني إيضاح السبب في كتابة الاسم الفرنسي بصورة خاطئة. أول ما تبادل ذهني أنها في الغالب ستقترح "خافير" أو "هافير" كما هو متعارف بين المصريين كترجمة لهذا الاسم ولكن لمفاجئتي لم تكن تلك هي مشكلتها. قالت الموظفة بلهجة حاسمة إن النطق الوحيد المعترف به لحرف الـ "X" يُحتم عليها أن تعترف بترجمة واحدة فقط لاسم Xavier وهو اسم "كسفير". لوهلة ظننت أنها تمازحني وأنها بالتأكيد تدرك أن كلامها يخالف المنطق ولكنني أدركت سريعاً أنني أمام مشكلة بيروقراطية غير منطقية ولكنها معتادة وأنها قد تتطور أكثر من ذلك وبدأت في الشرح للموظفة أن اسم "كسفير" لا يوجد في أي لغة وأن الشخص ذا الشأن وصاحب اللسان الأعجمي نفسه ينطق اسمه "إجزافيه" وأنه منطقياً نحن لا نملك إلا أن نكتبه بما يريد هو أو على الأقل بالترجمات الأخرى المتعارف

إذا نظرنا اليوم إلى الأوليغارشية الاقتصادية المسيطرة على الأمور في المجتمع سنجد أنها لم تواجه أي تحدٍ حقيقي لاهتماماتها وتوجهاتها حتى بعد قيام ثورة يناير وذلك لغياب المنافس الحقيقي لها وترك المشهد لها بالكامل لتحديد الأولويات الاقتصادية للمجتمع ككل دون أن تكون تلك الأوليغارشية ممثلاً حقيقياً لتركيب المجتمع. ولكن الواقع المؤلم هي أن تلك الأوليغارشية هي تعبير حقيقي عن القيم السائدة في هذا المجتمع لأن التعبير عن المجتمع دائماً ما يتم حصره في إطار الديمقراطية والتصويت في حين أن ذلك التعبير يحوي عنصراً قيماً مهماً أقوى من عنصر عدد الأصوات وهو ما يتعلق بأفكار ومعتقدات السائدة في المجتمع، الصوت قد يتم شراؤه ولكن العقل الحر مستقل لا يُباع ولا يُسْتَرى. إذن فعن أي قيم مجتمعية تعبر الأوليغارشية المسيطرة من رجال الأعمال وأعوانهم؟ هم تعبير حقيقي ودقيق لحالة مجتمعية من اللامبالاة والإحساس بالعجز أمام الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي مرت بها مصر على مدار عقود. ذلك العجز والانفعال بالنفس الذي رسخ عند المصريين حتى ثورة يناير الإحساس باستحالة التغيير وبضرورة ترك الأمور لأهل الثقة (بدلاً من أهل الخبرة) حفظاً لسلامة الوطن من مخاطر الغيب. عند هذه النقطة بالذات أصبح من الطبيعي أن يعبر عن تلك القيم المجتمعية مجموعة من رجال الأعمال محدوددي المخاطرة وذوي مصالح شخصية تتمحور حول تكديس الثروة بدلاً من بناء اقتصاد وطني حقيقي قائم على الإنتاج التكنولوجي والمعرفي. وكان من الطبيعي أيضاً أن يكون الجهاز الحكومي والأمني مُعبراً عن تلك الطموحات الشخصية وحامياً لها.

طبيعة التاريخ تحتم صعود جيل جديد في أي مجتمع كل فترة ولكنها بالتأكيد لا تحتم حدوث أي تغيير في هذا المجتمع ولا بالإيجاب ولا بالسلب فالتغيير يحدث فقط عند اختلاف القيم والمبادئ بين الجيل الصاعد والجيل القائم والذي يؤدي حتماً للاصطدام وهو ما رأينا بوادره في ثورة يناير. الناظر في أمور الثورة سيرى أن معظم عناصرها خفتت مع مرور الوقت فيما عدى ريادة الأعمال لأنها الوحيدة التي وجدت تقبلاً شعبياً حقيقياً لتعبيرها عن أزمة اقتصادية حقيقية فشلت في حلها أجهزة الدولة والأوليغارشية المسيطرة فيما بدت بوادر مقدرة على الحل من تلك الشركات الناشئة. فقد بدأت تلك الشركات في خلق فرص عمل حقيقية كما بدأت بعض من تلك الشركات في التصدير وإدخال العملة الصعبة ولو باستحياء وهو ما رآه البعض قد يتحول إلى مصدر مهم للدخل القومي. لا نستطيع أن نؤكد اليوم نجاح تلك التجربة المجتمعية ولكننا نستطيع أن نؤكد أن الثورة المصرية اتخذت شكلاً جديداً أكثر تعبيراً عن مشكلات المجتمع المصري وأن

هو المحرك الأساسي لهؤلاء الرواد الشباب في مواجهة الآلة البيروقراطية للدولة والآلة القمعية لذرعتها الأمني. وبالتالي الحركة الناشئة الحالية لرواد الأعمال هي انعكاس للتأثير الإيجابي لثورة يناير على المجتمع المصري وليست انعكاساً لأي سياسة حكومية حقيقية تهدف إلى الاستفادة من تلك الحركة النشطة في المجتمع. أستثني من ذلك بعض موظفي الدولة الأكفاء ذوي المبادرات الفردية الذين يحاولون في غياب هدف عام أو رؤية عامة الاستفادة من مواقعهم للمساعدة أو التخفيف عن البعض من الشركات الناشئة. من المهم هنا أيضاً الابتعاد عن النهش في بدن الدولة الضعيفة دون غيرها وكأنها قد أتت وترعرعت بعيداً عن هذا المجتمع وقيمه ومشاكله ففي نهاية الأمر الدولة القائمة بيروقراطيتها العتيقة سواء جاءت قسراً أو بالديمقراطية هي تعبير (بشكل ما) عن قيم هذا المجتمع وعن تفاعلاته التي أدت إلى وجود جهاز تلك الدولة. وغرضي هنا هو إيضاح أن حركة ريادة الأعمال الحالية هي نوع من أنواع المقاومة لأشكال القمع والجهل والرجعية الموجودة في المجتمع قبل أن تكون مقاومة لبيروقراطية وفساد الدولة والتي هي مجرد جهاز يستمد موظفيه وقيمه من المجتمع نفسه.

إن ما فعلته ثورة يناير هو إتاحة فرصة حقيقية للشباب 'للإيمان' بالقدرة على التغيير وهو في رأيي أقيم من أي تغيير فوقي قد يطرأ من طرف أجهزة الدولة نفسها. ذلك الإيمان هو البذرة لصورة من صور التغيير التحتي النابع من خبايا المجتمع والذي يحاول أن يتعامل مع مشكلات المجتمع من خلال الواقع على الأرض وما هو متاح من موارد وما هو ممكن من حلول. أهمية التغيير التحتي أنه ينحت له مكاناً حقيقياً في المجتمع مبني على مقدرة حقيقية على حل المشكلات على المدى الطويل حتى يتمكن في النهاية من العبور من خلال المجتمع إلى الدولة التي في نهاية الأمر ما هي إلا انعكاس للمجتمع بكل سلبياته وإيجابياته. إن الأهمية الأساسية لثورة يناير في المجتمع المصري لم تظهر بعد وستظهر فقط عند تبلور ذلك المد التحتي في شكل شركات ومؤسسات ذات دور فعال في المجتمع سيسعى يوماً إلى تمثيل مناسب في الدولة المصرية وهو ما سيمثل بطبيعة الأمر أول مجهود مجتمعي حقيقي مبني على المصلحة لمواجهة الجهل والفساد بطريقة منظمة ومنطقية منذ بدايات القرن العشرين حين استطاع طلعت حرب مع آخرين أن يبلوروا حركة الاستقلال الوطني المصري في شكل شركات ومؤسسات تعبر عن هذا الاستقلال وتدافع عن مصالحه في مواجهة المستعمر الأجنبي. كذلك اليوم فإن القضايا الوطنية المجتمعية الرئيسية المتمثلة في الحرية والعدالة الاجتماعية ومقاومة التطبيع لن تنال أي اهتمام حقيقي (وليس دعائي) من الدولة إلا إذا كان هناك بنية تحتية حقيقية وقائمة على المصالح المشتركة لفئات المجتمع تعبر عن تلك القيم وتدافع عنها.

جديدة ومبتكرة ليس تعبيراً حقيقياً عن طبيعة عمل هؤلاء الشباب أو عن طبيعة دورهم في المجتمع. إن هذا التعبير هو مجرد محاولة متواضعة لترجمة كلمة Entrepreneur للعربية ولكنها لم تعبر حقيقة عن معنى الكلمة أو عن مدلولها الثقافي. وقد كان الأجدد بالترجم بالبحث عن مساو لها في الثقافة العربية حتى يضمن أن يكون التعبير مستمداً من تاريخ المجتمع العربي ومفاهيمه. لقد عبر عن "رواد الأعمال" قديماً في الشعر العربي أمير الشعراء أحمد شوقي حين قال:

وما نيلُ المطالب بالتمني ... ولكن تؤخذ الدنيا غلاباً

إنها تلك 'المغالبة' التي تعبر تعبيراً أكثر دقة عن ريادة الأعمال وعليه فرواد الأعمال هم 'المغالبون' إذا نظرنا إلى توصيف ما يقومون به من دور اليوم في المجتمع المصري. قد يرى البعض أن اختلاف الترجمة أو التعبير كنقطة سطحية أو هامشية للموضوع الأساسي ولكنني أرى دقة التعبير جزءاً أساسياً من فهم وإدراك أي مجتمع وأفراده لطبيعة الموارد وطبيعة الصعاب التي تواجهه.

الطريق مازال طويلاً. إن التحدي الحقيقي للأوليغاركية المصرية الحالية وطبقة رجال الأعمال العجائز قادم من جهة مجموعة جديدة من المستثمرين في مصر لا يعرفهم المجتمع بالاسم لبعدهم عن وسائل الإعلام وعن الدوائر المعروفة للأرستقراطية المصرية. هؤلاء المستثمرون جُلهم من المهنيين المصريين العاملين بالشركات العالمية والذين تمكنوا على مدار العقد الماضي من الادخار وبدأوا بعد الثورة في الاستثمار في الشركات الصغيرة. هؤلاء لم تكن مدخراتهم كبيرة بالقدر الكافي الذي يمكنهم من العمل وحدهم وهم على قدر عالٍ من الوعي يمكنهم من العمل مع الآخرين بل والبحث عن شركاء وكانت النتيجة أن برز أمام رواد الأعمال المصريين مصدر جديد للتمويل بعيداً عن الجيوب القديمة من مستثمرين جاؤوا ليس فقط بمدخراتهم ولكن كذلك بخبراتهم وشبكات علاقاتهم.

إن تعبير "رواد الأعمال" الشائع استخدامه للتعبير عن مؤسسي الشركات الناشئة في المجتمع والتي تعمل في مجالات

## تحديات صناعة مشاريع التكنولوجيا الرقمية

### في مصر.. تجربة عملية ودروس مستفادة

أحمد كمال

رائد أعمال ومؤسس شركة Ingenuity Studio

”فكر بالأمس، واحلم بالمستقبل، ولكن عش الحاضر“ ستيف جوبز

#### تحديات اكتساب المهارات والمعرفة:

أولى التحديات كان التحدي التعليمي نظرًا لتدني مستوى التعليم الحكومي، ولهذا فإن من لم يتح له الحظ أن يأخذ نصيبًا من التعليم رفيع المستوى في أي من المدارس أو الجامعات الأجنبية، فإنه لا بد وأن يدرك أن التطوير الذاتي هو البديل.

كان طموحي الأساسي هو دراسة الجرافيكس والدعاية والإعلان، ولكن نظرًا للتنسيق الداخلي بكليتي (فنون تطبيقية جامعة حلوان)، تم إدماجي بقسم إنشاءات حديدية ومعدينية، وهو ما كان أبعد ما يكون عما أريد. وبدلاً من أن أستسلم للإحباط قررت أن أدرس الجرافيكس بمجهودي الذاتي إلى جانب دراستي الأساسية.

وبسبب نقص الخبرة وبعض من التسرع، بدأت العمل كمصمم جرافيكس حر Freelancer، وهي خبرة كشفت عن أن قوانين التعامل مع السوق مختلفة تمامًا عما هو موجود في الكتب. وهنا كان التحدي الثاني وهو فن التعامل مع العملاء، وإدارة المشروعات.

خلال هذه المرحلة، اتضح أن الأعمال وإن كان يجب أن تبنى على أساس الثقة، إلا أن الثقة وحدها لا تكفي، فهناك أمور أخرى مهمة لإدارة العلاقة مع العملاء بذكاء وبشكل يحقق المصلحة للطرفين، وقد كانت القراءة والتعليم الذاتي من خلال مذاكرة الكتب الأجنبية والمحاضرات المتوفرة على الإنترنت، سواء كانت مكتوبة، أو مسموعة، أو فيديو هات مرئية هي المنقذ. وتم التركيز على ثلاثة أوجه: إدارة الأعمال، والتسويق، والإعلان. ونتاج هذه المرحلة أن القدرات الذاتية، أو ما يمكن أن يسمى ”الفهولة“ قد تكون مفيدة

تمكنت مصر من تحقيق معدلات نمو مذهلة في السنوات التي سبقت ثورة الخامس والعشرين من يناير، وأتى هذا النمو بالتزامن مع انفجار معلوماتي وتطور تكنولوجي شديد السرعة تمثل في وسائل التواصل الاجتماعي، والتي خرجت منها صناعة كاملة فتحت الباب للأجيال الشابة كي تعمل على تطوير تطبيقات ومواقع إلكترونية تساهم في جعل الفضاء الإلكتروني جزءاً من حياة المصريين كما هو في الخارج، وعلى الرغم من التباطؤ الذي أصاب الاقتصاد كنتيجة طبيعية للظروف التي مر بها السوق، فإن التكنولوجيا الجديدة التي يحمل لواءها جيل الشباب يمكن أن تكون فرصة هائلة لدعم الاقتصاد، وهو ما يجعل إلقاء الضوء على نماذج مهتمة ببناء مكانة مميزة لمصر على أسواق الإنترنت أمراً غاية في الأهمية، وبخاصة وأن المستقبل يحمل فرصاً لا حصر لها للشباب أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال.

وهذا المقال بمثابة نافذة لإشراك التجربة الخاصة بشركة Ingenuity Studio والتي عملت على إنشائها، باعتباري أحد أبناء هذا الجيل الذي يشترك مع الواقع السوقي والتجاري والتكنولوجي بشكل يومي، وهي واحدة من مئات أو آلاف تجارب بناء منصات تكنولوجية واستكشاف ما يحمله الإنترنت من فرص، ولكن يجب هنا التأكيد أن التحديات ليست سهلة، وأن العالم بكل ما يتيح من فرص لا بد وأن يقابل بكثير من الجهود حتى يمكن الاستفادة من هذه الفرص، ولهذا أعتقد أن ما يلي من سطور قد يشكل تجربة أمل أن تكون ملهمة لكل من يتحمس لأخذ المبادرة، وأن تساعد على نقل تجربة عملية بتحدياتها وفوائدها.

أنه مثل تحدّيًا مناسبًا يمكن أن يتحول لصالح إطلاق مشاريع جديدة في هذا المجال، فقد كان هذا يعني بحث هذه الشركات عن خدمات بجودة متميزة ولكن بأسعار منخفضة، ونظرًا لأن تأسيس الشركة لم يكتمل بعد، فإن العمل بشكل حر لم يكن يضع أي أعباء مادية، وبالتالي كانت عروض الأسعار التي يتم تقديمها لشركات كبرى ذات العلامات التجارية المعروفة ذات ميزانيات محدودة، تكفي تغطية تكاليف جهاز اللابتوب ووجود إنترنت، والمجهود الذهني، ومكان العمل سواء كان المنزل أو كافيتهات أو المراكز التجارية.

كذلك في هذه الفترة، ونظرًا لجسور الثقة التي تم بناؤها مع العملاء في هذه الفترة، لم يقف دوري عند تسليمهم التصميمات المطلوبة، بل عملت مستشارًا للتصميم لبعض الشركات لمعاونتهم على بناء علامتهم التجارية الخاصة، بالإضافة إلى إبداء الرأي في نظم التكنولوجيا والتعامل مع العملاء.

#### الانتقال لمرحلة الشركة الصغيرة:

استمر هذا الوضع لفترة، حتى أصبح التوسع ضرورة، فإن لم يكن رائد الأعمال مستعدًا للتوسع، وإشراك آخرين معه فيما يقوم به، سيظل حجم العمل الذي يمكن إنجازه قليلًا، وبالتالي يظل التطور في محله، ومن هنا كانت الضرورة في أن أوّسس شركة Ingenuity Studio، وهو ما كان له بالطبع تحدياته الخاصة.

أولى التحديات كان التحدي المادي، كيف يمكن تدبير الأموال اللازمة لتأسيس الشركة؟ كان الخيار المثالي وجود شريك يوفر رأس المال للشركة، وكان هناك العديد من الوعود، ولكنها لم تكن جادة، مما ولد حالة من الإحباط، وكان العثور على "شريك صامت" يقوم بدور التمويل دون تدخل في العمل مع توفير الخبرة والمساعدة على مواجهة هذه التحديات دون التدخل مباشرة، وتم افتتاح الشركة بعد تسع سنوات من اكتساب الخبرة والتعلم.

كان التحدي التالي لتدبير رأس المال اللازم هو البحث عن المكان المناسب ليكون مقرًا للشركة، وبصفة عامة لا يوجد في مصر مكان مؤهل لاستضافة الشركات المتوسطة بالمفهوم الاحترافي السليم كما هو في الخارج، فالأماكن المعدة خصيصًا للأعمال غالية جدًا، والأماكن المتاحة ماديًا غير مؤهلة بالمره، سواء من حيث الموقع، أو الصورة التي تقدمها للعملاء، إذ إنها سكنية وليست مراكز للأعمال، كما أنها غير مجهزة بأساسيات مهمة كالإنترنت، والهواتف، والتشطيب المكتبي، والأثاث، ونظم الأمن والسلامة.

لحين إيجاد مكان لم يتم تعيين موظفين في المكتب، ومن تم تعيينهم كانوا يعملون من منازلهم، وكانت مقابلة العملاء تتم

على المدى القصير، ولكن العلم والعمل المبني على أسس صحيحة هو ما يضمن أن يكون الشخص رائدًا حقيقيًا للأعمال Entrepreneur.

ولدت الدراسات المتراكمة في هذا المجال مزيدًا من الثقة، وكان ذلك محفزًا لمحاولة العودة لسوق العمل مرة أخرى للعمل قبل انتهاء الدراسة الجامعية. واتضح في هذه المرحلة نقص خبرة التعامل المباشر مع الأطراف المختلفة: أصحاب العمل، الموظفين، الموردين، العملاء، وغيرهم، وهو ما تعالج تدريجيًا من خلال العمل كمدير إداري ومنسق في مشروعات صغيرة في مجالات مختلفة، كمراكز صيانة السيارات، مراكز طبية، وغيرها، وعلى الرغم من أن هذه المجالات بعيدة عن مجالات الدعاية والإعلان، إلا أنها كانت فرصة مهمة لتعلم إدارة المشروعات. وبالفعل كان لهذه الفترة أبلغ الأثر في منحي الخبرة الكافية للتعامل مع الأطراف السابق ذكرها، وخاصة الموارد البشرية. ونظرًا لتعاملي مع أجناب كنت مسئولًا عن تنسيق وجودهم وعملهم في مصر، حدث أول احتكاك بيني وبين الخارج، وهو ما تعلمت منه قيم شديدة الأهمية مثل احترام الوقت ومواعيد التسليم والدقة في العمل.

كانت هذه المرحلة سببًا في اكتساب معرفة تفصيلية حول كيفية تأسيس الشركات، والفرق بين أنواع الشركات، والمداخل والمخارج القانونية لمختلف مستويات الاستثمار سواء الصغير أو المتوسط أو على نطاق أوسع، وكيف يتم تأسيس وإدارة شركة؟، ما هي المستندات المطلوبة؟، ما هي الفروق الفنية بين كل نوع إدارة؟، وما هي أفضل السبل لإدارة مشروع داخليًا أو خارجيًا؟. كانت هذه الخبرة العملية مكمل مهم للغاية لما تم تعلمه من الكتب ومن الإنترنت.

على التوازي مع هذه المرحلة، كنت أوصل عملي الحر كمصمم لعملاء من مختلف أنحاء العالم، من فرنسا وكندا والإمارات والكويت وتركيا، حيث كان الإنترنت هو وسيلة رائعة للتعرف على عملاء يبحثون عن مصممين وموردين خارج بلادهم لأن الأيدي العاملة والمفكرة في مصر بالطبع أرخص من غيرها. فعملت على مشروعات مختلفة مع شركات متعددة، وذلك بالإضافة إلى توسيع شبكة العلاقات مع العملاء في مصر.

#### مرحلة رائد الأعمال الحر:

تزامن التفكير في إطلاق مشروع شركة Ingenuity Studio مع قيام العديد من الشركات بخفض ميزانياتها للتسويق، وذلك تماشيًا مع سياسات خفض المصروفات بسبب الظروف المحلية والأزمة العالمية، وعلى الرغم من أن الكثير من العاملين في مجال التصميم والدعاية قد يرون هذا أمرًا سلبيًا، إلا

وهنا ظهرت الكلمة السحرية: إعادة التأهيل والتدريب. تحول دور المدير إلى تأهيل فريق العمل كي يتمكن من العمل بالشكل المناسب، وهو ما استهلك الكثير من الوقت والجهد. وأصبح تأهيل الفريق يأتي قبل السعي وراء الحصول على تعاقدات جديدة، وكان ذلك يعني الحاجة لتدريب الفريق وتحفيزه معنوياً، والقيام بالعديد من الإجراءات الإصلاحية. وكانت البداية في تغيير ترتيب المكاتب في مقر الشركة، ليصبح مثل بنشات متتالية حتى يمكن مشاهدة كل عضو في فريق العمل ماذا يفعل، ويتم توجيهه لكيفية عمل المهمة بالطريقة الصحيحة حتى يخرج بالمعايير المطلوبة.

وكان تعلم كيفية تفويض المهام Delegation مهماً، فالإدارة ليست بإصدار الأوامر فقط ..

صاحب ذلك تحد آخر تمثل في نقص الدخل مع ثبات التكلفة، ومن خلال إعادة بناء قدرات فريق العمل على مدى ٤ أشهر، تكون نظاماً ثابتاً للعمل لاتباعه الجميع، مما وفر مساحة لعودة المدير لمهامه الرئيسية داخل الشركة بالشكل المناسب.

بعد هذه المرحلة، بدأت الشركة تواجه الصعوبات الاقتصادية التي تواجه السوق عموماً، وأبرزها الخفض العنيف في ميزانيات الدعاية والإعلان بالشركات، بالإضافة إلى التعثر في السداد من بعض العملاء رغم سمعتهم والتزامهم. هذا التحدي تم التغلب عليه من خلال العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية بتكلفة أقل، مثل تصميم المواقع الإلكترونية الأقل تكلفة، والتي تحتاج إلى نظام محدد ومتناسك حتى يخرج المنتج بالشكل المحترف، بالإضافة إلى فتح أسواق خارج مصر، وهو تحد آخر فيما يخص تحويل الأموال من الخارج في ظل السياسات المالية الحالية، والتحدي الثاني هو الإنترنت، ففي بعض الأحيان كان سوء خدمة الإنترنت سبباً في تأخير تقديم الخدمة عن مواعيدها المحددة، وهو ما يعد العائق الأكبر أمام الكثيرين الذين يعملون في مجالات التطوير التكنولوجي.

وفي النهاية، من المهم التأكيد على أن المستقبل للتكنولوجيا، فهناك طلب كبير على Digital media وخدمات التطبيقات، والمواقع الإلكترونية، لذا يجب على الدولة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية، مع تشجيع الشركات الناشئة، وتأهيل الموارد البشرية، فكل الأعمال اليوم تتجه إلى العالم الرقمي، والدليل على ذلك التزايد المضطرد لمستخدمي الإنترنت في مصر والعالم. وهناك العديد من الأمثلة العالمية لشركات متناهية الصغر قد تعدى قيمتها السوقية ميزانيات بعض الدول، كما أن صناعة الإعلام الرقمي يمكن أن توفر عملة صعبة للدولة من خلال بيع هذه الخدمات للخارج. وفي مصر، نمتلك إمكانية تصدير هذه الخدمات لأن الأفكار أقل تكلفة في إنتاجها وتصديرها

في مكاتبهم أو في أي مكان آخر، حتى تم العثور على مكان إلى حد ما مناسب وهو ما وفر بعضاً من الاستقرار.

ثم كانت صعوبة التجهيزات، فلا توجد شركة محترفة توفر ما يحتاجه أي مكان كي يصبح مكتباً معداً للعمل، مما تطلب تولى مسئولية البحث عن مقدمي خدمة الإنترنت بنفسه، وكذلك شراء الأجهزة الإلكترونية، والأثاث، والتعامل مع العمال كي يتم الانتهاء من الديكور، ونتج عن ذلك تعطيل العمل لأشهر حتى يتم إتمام كل التفاصيل الخاصة بتجهيز المكان.

التحدي التالي كان إيجاد الموظفين المناسبين. وهو يعد أكبر تحد يواجه رائد الأعمال في مصر. مما لا شك فيه أن رأس المال البشري هو العامل الأخطر في أي منظومة، وخاصةً أن مجال العمل هذا يعتمد على تقديم أفكار مبتكرة في التصميم، والتسويق الإلكتروني، وتطوير التطبيقات، وبناء المواقع الإلكترونية والعلامات التجارية للعملاء، وهي كلها خدمات تتطلب قدرًا كبيراً من الإبداع، والمهارة، والدقة، والقدرة على إدارة الوقت وحسن التعامل مع العملاء وتفهم احتياجاتهم.

وكان التعامل مع هذا التحدي صادم، حيث إن أكثر من تم إجراء مقابلة معهم يعاني من عدم وجود تعليم كاف في مجال عملهم، ويعانون من الإحباط وافتقاد الدافع، والرغبة في الكسب السريع دون مجهود، وحتى هؤلاء الذين يتمتعون بالمهارات الفنية اللازمة، يفتقرون إلى أسس مهارات التواصل والمهارات الشخصية. وفي النهاية تم تكوين فريق من ٤ أفراد، وأصبح المكان مجهزاً، وانطلق العمل، لبدأ التحدي الأهم والأخطر والذي هو مستمر حتى اليوم وهو إدارة العمليات Operations Management.

هناك فرق شاسع ما بين إدارة المشاريع وإدارة الأفراد وما بين إدارة شركة خاصة، فالعاملون فيها غالباً لا يدركون قيمياً مثل الالتزام، ومواعيد التسليم، والتفاني في العمل، وأخلاقيات العمل، وحقوق الملكية الفكرية، النزاهة، وغيرها. حين بدأ العمل في الشركة، كنت مؤمناً أن دوري الرئيسي كمدير للمكان كان "أن أجلب مشاريع للشركة، وأن أديرها، حتى تخرج للعملاء بالمستوى المطلوب". ولكن ما حدث هو أن ضعف الإمكانيات البشرية خلق مشكلة، حيث بدأ العمل بمرحلة صعود سريعة للغاية ومبيعات قوية، وذلك بفضل الخبرة السابقة لدى العملاء والتي تكونت خلال مرحلة رائد الأعمال الحر، ولكن بسبب عدم القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع فريق العمل، كانت النتيجة هبوطاً حاداً في العملاء، ووصلت إلى أن خسرت الشركة ٦٠٪ من دخلها في شهور قليلة، وهو ما كشف عن أهمية العمالة البشرية والتي قد تكون هي أكبر خطر يهدد الشركات الناشئة، والسوق بشكل عام، إذا لم يتم تأهيلها وتدريبها التأهيل الصحيح.

## ريادة الأعمال والشركات الناشئة في مصر

بدلاً من أن تكون دولة نامية، وذلك من خلال الاهتمام برأس المال البشري وتوفير البنية التحتية والتعليم الفني السليم. وهذه العوامل كلها إذا توافرت في السوق المصري، وهو ما يمكن تحقيقه بسهولة، ستصبح مصر في مصاف الدول المصدرة للتكنولوجيا الرقمية في وقت قصير.

من المواد الخام أو المنتجات، وبالتالي لا توجد تكلفة، إذا فرأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي في عالم اليوم الرقمي، بشرط توفر التأهيل والبنية التحتية التي تساعد على الانطلاق. وتعد الهند نموذجاً يحتذى، حيث تخصصت في صناعة التكنولوجيا وتصديرها، وكيف أنها صارت دولة منافسة