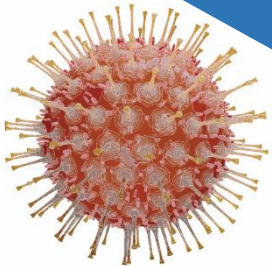




أفضل الممارسات لتسيير الأعمال التجارية في الأزمات COVID-19



قطاع التجارة الخارجية
إدارة الاستثمار



تنويه

تُقدّم هذه الوثيقة للعلم فقط وليس كمرجع رسمي أو إلزامي وإنما هي وثيقة استدلالية لمجموعة من المقترحات والنصائح والارشادات والأفكار التي تم اعدادها وتجميعها وإعادة صياغتها من قبل إدارة الاستثمار في وزارة الاقتصاد وفق أفضل الممارسات في مجال تسيير الاعمال التجارية في ظل جائحة فيروس كورونا (COVID-19) ولا تقع على وزارة الاقتصاد أية مسؤولية عن أية إجراءات أو ممارسات تُتخذ استناداً الى المعلومات الواردة في هذه الوثيقة.



الهدف

تستهدف هذه الممارسات الشركات ومؤسسات الأعمال التي مقرها في دولة الامارات العربية المتحدة وتستعرض مجموعة من الإجراءات والأفكار والمعلومات في كيفية تيسير أعمال هذه الشركات في ظل تفشي جائحة فيروس كورونا COVID-19، حيث من خلاله سيتم تقديم:

أولاً: الاجراءات والخطوات الاحترازية التي يتوجب على الشركات وأصحاب العمل اتباعها في ظل جائحة فيروس كورونا COVID-19 لممارسة أعمالها:

- المتطلبات والإجراءات في مقر الشركة.
- المتطلبات والإجراءات للعمل عن بعد.
- متطلبات وإجراءات التعامل مع الغير (عملاء، موردين).

ثانياً: مقترحات لكيفية ممارسة الأعمال التجارية والمساهمة في زيادة المبيعات خلال جائحة فيروس كورونا COVID-19 التي نتج عنها حالات اغلاق في الأسواق والمحلات التجارية والمطاعم وغيرها من أنشطة اقتصادية

ثالثاً: أبرز القطاعات المتأثرة من جراء تفشي جائحة فيروس كورونا COVID-19 والقطاعات الواعدة.

المتطلبات والإجراءات الاحترازية لضمان استمرارية الأعمال

تتمثل أهمية وجود خطط لدى الشركات وأصحاب العمل، لضمان استمرارية أعمالها بهدف الحد من تعطيل عملياتها ومهامها اليومية والاستمرار بممارسة أنشطتها بشكل معتاد أثناء جائحة فيروس كورونا COVID-19 والحد من انتقال العدوى بين الموظفين، والحفاظ على بيئة عمل صحية من خلال تنفيذها لتلك الخطط والتقييد بما يلي:

المتطلبات والإجراءات الاحترازية في مقر الشركة

يمكن للشركات وأصحاب العمل من اتخاذ عدد من الإجراءات للحد من مخاطر تعرض الموظفين والعمال لعدوى COVID-19 بوضع خطة تساعد في توجيه الإجراءات الوقائية ضد COVID-19، بحيث تتوافق الخطة مع التوجيهات الصادرة عن وزارة الصحة ووقاية المجتمع ومع القرارات الصادرة عن الجهات ذات العلاقة الأخرى وذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تشكيل فريق عمل رئيسي يتأهله أحد المدراء في الشركة وتسمية ضابط ارتباط من أعضاء الفريق وذلك لدعم تنفيذ تدابير الاستجابة السريعة لأيّة متطلبات، بحيث يعمل هذا الفريق على تعميم خطط استمرارية الأعمال على جميع الموظفين التقييد بها خصوصاً خلال هذه الفترة، وأن يتم تسمية نائب لرئيس الفريق للقيام بمهامه خلال غياب الرئيس، كما يقوم فريق العمل بالمهام التالية:

- نشر التعليمات بشكل واضح الى الموظفين لتفعيل أية إجراءات احترازية وذلك بالاستناد الى مراحل تطور تفشي الوباء.
- انشاء قاعدة بيانات لجميع موظفي الشركة بحيث تتضمن ما يلي:
 - رقم الاتصال وعنوان المنزل.
 - تصنيف الموظفين حسب الوظيفة المعرضة للمخاطر المرتفعة والمتوسطة.
 - تصنيف الموظفين مثل كبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة او ارتباطهم بأسرهم لأسباب خاصة.
 - الموظفين البدلاء لجميع الحالات.
 - المنشآت الصحية (مستشفيات، مراكز عزل، مركز حجر) التي يتواجد فيها الموظفين المصابين أو المحجورين.
- التعميم على جميع الموظفين بضرورة التواصل مع ضابط الارتباط عند الاشتباه بأي حالة إصابة بفيروس كورونا COVID-19.
- يكون فريق العمل من خلال ضابط الارتباط هو المسؤول عن تبليغ وزارة الصحة ووقاية المجتمع عند وجود حالات في مكان العمل.
- التأكيد على الموظفين اتباع الإجراءات والتدابير الصحية الصادرة عن وزارة الصحة ووقاية المجتمع فيما يختص بإجراءات الوقاية عند الإحساس بأية أعراض مشابهة لمرض فيروس كورونا، وكذلك الإفصاح عن حالات السفر والمخالطة ان وجدت.

- فرض الحجر الصحي على الموظف عند عودته من السفر خارج الدولة ويمنعه من مزاوله عمله بانه الحجر الصحي الذي تقرره السلطات المختصة بالدولة بهذا الشأن.
 - التأكد من أن مكان العمل يحتوي على جميع أدوات ومواد التعقيم بحيث تكون مواد التعقيم بنسبة كحول لا تقل عن 60% والتأكد من تعقيم جميع مرافق وغرف الشركة.
 - تخصيص غرفة عزل مؤقتة داخل الشركة لحين التواصل مع وزارة الصحة ووقاية المجتمع والالتزام بالتعليمات الصادرة عنها.
2. وضع خطة لاستمرارية الأعمال في حالة غياب أصحاب القرار في الشركة والمدراء أصحاب الصلاحيات في التوقيع على جميع وثائق الشركة.
 3. مراجعة الأنظمة والسياسات الداخلية للشركة من الاجازات السنوية والمرضية والفروع الخارجية للشركة والموظفين المتواجدين فيها خصوصاً في الدول التي يزيد فيها انتشار الوباء.
 4. الامتثال لجميع القرارات والتدابير الصادرة عن وزارة الصحة ووقاية المجتمع ووزارة الموارد البشرية والتوطين والجهات الاتحادية والمحلية ذات العلاقة.

CORONAVIRUS, COVID-19 BUSINESS PLANNING



المتطلبات والإجراءات للعمل عن بعد

مفهوم العمل عن بعد

يعتبر العمل عن بعد كأحد خيارات العمل البديلة التي تضمن استمرار تأدية الأعمال وتقديم الخدمات كما أنه العمل الذي يتم تأديته بعيداً عن المكتب بشكل دائم أو جزئي أو حسب الطلب حيث يكون الاتصال ما بين الموظف والشركة إلكترونياً أي من خلال استخدام الأنظمة الذكية والإلكترونية المتاحة والمتعارف عليها في الشركة في الحالات الطارئة التي تتطلب تأدية الأعمال من خارج مقر الشركة عوضاً عن التواجد كلياً أو جزئياً في مكاتب الشركة، ولا يعني العمل عن بعد وفق هذا المفهوم بأنه منح أي نوع من أنواع الاجازات المنصوص عليها في الأنظمة الداخلية للشركة او التشريعات والقوانين ذات العلاقة.

أنواع العمل عن بعد

1. العمل عن بعد بشكل جزئي: حيث يمكن للموظف بناء على طلب الشركة تقسيم وقت عمله بين مقر الشركة الرئيسي ومكان العمل عن بعد بنسب متساوية أو مختلفة وقد يكون ذلك ساعات في اليوم أو أياماً في الاسبوع أو الشهر.
2. العمل عن بعد بشكل كامل: وهي الوظائف التي يمكن تأديتها بشكل كامل من خارج مقر العمل الرسمي.

معايير اختيار الوظائف الملائمة للعمل عن بعد

1. أن تكون الوظائف ذات طبيعة قابلة للتجزئة.
2. أن تكون الوظائف قابلة للأتمتة.
3. أن تتطلب الوظائف مدخلات محددة يتم التعامل معها وفق أنظمة إلكترونية.
4. أية معايير أخرى تقررها إدارة الموارد البشرية في الشركة.



آلية تطبيق العمل عن بعد

1. تقوم الشركة بتهيئة متطلبات العمل عن بعد بما يتلائم وطبيعة الاعمال التي تمارسها.
2. على الشركة التأكد من جاهزية توفير خدماتها للمتعاملين والجمهور وأنها متاحة عن طريق المواقع الإلكترونية أو التطبيقات الذكية،، الخ.
3. استخدام كافة الوسائط التقنية والتأكد من توفير التجهيزات التقنية لكافة الموظفين العاملين لديها مثل: ZOOM، Teams MS، Business for Skype، VPN، أو أية وسائل أخرى متاحة.
4. توفر الشركة التجهيزات التقنية لعقد الاجتماعات الدورية ومتابعة الإنجاز الكترونيا وللوصول الى الأنظمة الإلكترونية الرئيسية والفرعية الخاصة بتأدية الأعمال ومتابعة الإنجاز.
5. استخدام وسائل التواصل المتوفرة من قبل فرق العمل واللجان الداخلية في الشركة بحيث يستطيع الأعضاء معرفة آخر المستجدات من خلال الواتس آب، التيليجرام،.. الخ.
6. متابعة تطبيق العمل عن بعد وتوثيق الإنجاز من خلال:
 - قياس الإنتاجية للموظفين الذين يعملون عن بعد.
 - التأكد من جودة ودقة المخرجات.
 - تحديد الأطر الزمنية لتقديم الخدمات وتنفيذ المهام وتسليم المشاريع.
 - الالتزام بتطبيق معايير الأمان عند استخدام مختلف وسائل التقنية في تطبيق نظام العمل عن بعد.
 - أية ضوابط أخرى تراها الشركة مناسبة بهذا الشأن.

التزامات الموظف الذي يعمل عن بعد

- ان الموظف الذي يعمل عن بعد يخضع لجميع قوانين وأنظمة الموارد البشرية المعتمدة في الشركة كما يجب على الموظف أن يتعهد بالالتزام بما يلي:
1. تسليم العمل في الأوقات القياسية المحددة والرد على كافة المكالمات ورسائل البريد الإلكتروني سواء من رؤسائه أو زملائه في العمل.
 2. الالتزام بالحضور إلى مقر العمل الأصلي في حالة استدعائه للقاءات والاجتماعات.
 3. أخذ الموافقة المسبقة على العمل عن بعد من جهة عملة.
 4. التزام الموظف بأخلاقيات العمل المعتمدة في جهة عملة مع المحافظة على سرية المعلومات والوثائق والمستندات واستغلال وقت العمل عن بعد في إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة منه.
 5. التزام الموظف بتقديم تقرير يومي عن إنجازاته ومستوى إنتاجيته في العمل عن بعد.

الضوابط العامة للعمل عن بعد

1. تحدد إدارة الشركة ساعات العمل عن بعد وفقا لمصلحة العمل فيها.
2. يجب ان لا يؤثر تطبيق العمل عن بعد على عدم تواجد حد أدنى من الموظفين في الوحدة التنظيمية إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
3. يجوز أن تكون فترة العمل عن بعد مختلفة عن فترة العمل الرسمية للشركة إذا اقتضت الظروف الطارئة ومصلحة العمل ذلك.
4. تطبق على الموظف الذي يعمل عن بعد جميع أنظمة الموارد البشرية المعمول بها في الشركة.
5. يجب على الموظف التأكد من تجهيز بيئة عمل مناسبة في مكان عمله عن بعد بحيث تتوافر فيها مقومات النجاح وتساعد على تعزيز الإنتاجية وجودة الإنجاز وتراعى متطلبات الأمن والسلامة المهنية.



متطلبات وإجراءات التعامل مع الغير (العملاء والموردين)

يمكن للشركات وأصحاب العمل من اتخاذ عدد من الاجراءات للمحافظة على عملائهم والبقاء على تواصل مع الموردين ووضح الحلول البديلة في حالة تفشي جائحة فيروس كورونا COVID-19 وذلك من خلال أن تقوم الشركة بإعادة بتقييم الانشطة الأساسية التي تقدمها للعملاء والموردين الأساسيين لسلسلة الامداد في الشركة، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

1. يجب أن تكون الشركة على استعداد تام لتغيير عدد من الممارسات للحفاظ على العمليات الهامة في الشركة مثل:
 - تحديد الموردين البديل.
 - إعطاء الأولوية للعملاء الحاليين.
 - تعليق بعض العمليات مؤقتًا إذا لزم الأمر.
2. تحديد سلاسل التوريد البديلة للسلع والخدمات الهامة، قد تكون بعض السلع والخدمات مطلوبة بشكل كبير أو غير متوفرة.
3. تحديد الموردين الأساسيين ومقدمي الخدمات ومناقشة إمكانية إعداد إجراءات استمرارية الاعمال.
4. وضع خطة حول كيفية ووقت تفعيل الموردين البديل.
5. تحديد العملاء الأساسيين والتأكد من وجود الخطط البديلة لتلبية احتياجاتهم.
6. التواصل مع الشركات التي تزود الشركة بعمود أو موظفين مؤقتين حول أهمية بقاء الموظفين المرضى في منازلهم.
7. إنشاء قنوات تواصل مباشر عبر التطبيقات الذكية مع الموردين ومقدمي الخدمات للاستفسارات الخاصة بعمليات الامداد.
8. انشاء قنوات تواصل مع العملاء للبقاء على تواصل معهم بشكل دائم ومباشر.
9. تحدث إلى الموردين المهمين للسلع والخدمات والتأكد منهم حول قدرتهم على تسليم المطلوب بشكل موثوق من خلال ارسال خطاب رسمي او الاتصال معهم بشكل مباشر.
10. التواصل مع الشركات التي نشاطها يشابه نشاط الشركة والتشارك معهم حول الخطط.
11. مشاركة أفضل الممارسات مع الشركات التي أنشطتها مشابهة لأنشطة الشركة (خاصة تلك الموجودة في سلسلة التوريد الخاصة بالشركة).
12. وضع سياسات وممارسات للمسافة الاجتماعية، وتنفيذ التباعد الاجتماعي الموصى به من وزارة الصحة ووقاية المجتمع.
13. عقد الاجتماعات مع الموردين باستخدام الفيديو أو التطبيقات الذكية للتواصل عن بُعد.
14. عندما يتعذر عقد الاجتماعات باستخدام الفيديو أو التطبيقات الذكية للتواصل عن بعد عن بعد، يمكنك عقد اجتماعات في أماكن مفتوحة وجيدة التهوية، أو إلغاء أو تعديل أو تأجيل الاجتماعات.

مقترحات ممارسة الأعمال التجارية خلال جائحة فيروس كورونا COVID-19

نظراً لعمليات الإغلاق التي تم تطبيقها على أغلب الأنشطة الاقتصادية لمكافحة أزمة COVID-19 ، تعاني الشركات - لا سيما الشركات الصغيرة - من تعثر في أعمالها وأنشطتها اذ يتوجب أن تبقى الشركات على تواصل مع العملاء حيث نقدم من خلال هذا الدليل عدد من المقترحات تساهم في كيفية ممارسة الاعمال التجارية وزيادة المبيعات للحد قدر الإمكان من الخسائر نتيجة الاغلاقات وتعثر أنشطة الشركات:

1. التسويق عبر الإنترنت

نظراً لأن أغلب المتاجر لا تزال مغلقة أثناء أزمة COVID-19 ، فيجب البحث عن فرص تسويق المنتجات عبر الإنترنت من خلال منصات متخصصة مثل Shopify التي تعتبر سهلة الاستخدام وتوفر تجربة مجانية لبدء بيع المنتجات عبر الإنترنت.

2. بناء قاعدة بيانات لتصنيف العملاء

بالنسبة إلى الشركات التي لا تزال قادرة على العمل، يمكنها استغلال الظروف الحالية لجمع معلومات العملاء وبناء قاعدة بيانات يتم من خلالها تصنيفهم حسب رغباتهم واهتماماتهم بهدف إعادة توجيههم في وقت لاحق. عن طريق إنشاء نموذج تسجيل الى موقع الشركة باستخدام أداة مجانية أو مطالبتهم بمتابعة النشاط التجاري على وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على التحديثات والعروض الخاصة.

3. التفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي

ستكون وسائل التواصل الاجتماعي أفضل صديق أثناء (وحتى بعد) قيود COVID-19 عندما لا يكون لدى الشركة عملاء دائمين، سيكون من المهم التفاعل على هذه الوسائل للعمل على جذبهم والحفاظ عليهم من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

4. تقديم العروض الخاصة

استخدم قنوات التواصل الاجتماعي للإعلان عن العروض الخاصة أو الخصومات على المبيعات التي تتم عبر الإنترنت.

5. تحديث معلومات الأعمال الهامة عبر الإنترنت

تأكد من تحديث المعلومات على جميع قنوات التواصل الاجتماعي الخاصة، وعلى موقع الويب، والتأكد من تحديث أي تغييرات في ساعات العمل أو المعلومات.

6. استخدام البث المباشر
يمكن استخدام خاصية البث المباشر Facebook و Instagram. حيث سيقدم هذا البث لمحة سريعة أعمال ومنتجات وعروض وخصومات الشركة.
7. تعديل نشاط الشركة بشكل مؤقت
في ظل الظروف الحالية جراء تفشي جائحة فيروس كورونا، يمكن تعديل نشاط الشركة او منتجاتها والتحول الى أنشطة تدعم متطلبات السوق في الظروف الراهنة، مثل تصنيع المعقمات وأدوات الوقاية، تقديم خدمات التوصيل ..الخ.
8. الشفافية مع العملاء والجمهور
ضرورة أن يكون هناك نوع من الشفافية أثناء القيام بالأعمال تجارية وخصوصاً في الوقت الحالي على سبيل المثال إذا كان النشاط مطعم، من المفضل مشاركة مقطع فيديو حول كيفية اتخاذ الاحتياطات الإضافية في مكان العمل، إذا كان النشاط تقديم وتوزيع منتجات، من المفضل مشاركة عملية التعبئة والتغليف والعناية التي تقدم.
9. تقديم الاستشارات للعملاء والجمهور
من المفضل ان يتم تقديم الاستشارات للعملاء والجمهور من خلال مقاطع الفيديو او البث المباشر للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب مزيد من الجمهور مثل المطاعم تستعرض طرق تحضير الوصفات، ومثل مراكز اللياقة البدنية بتقديم تمارين لممارسة الرياضة في المنزل.
10. انشاء قائمة المشتركين في بريدك الإلكتروني
استخدم وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة (أو مكالمات هاتفية من العملاء) لتشجيعهم على الاشتراك في الرسائل الإخبارية بالبريد الإلكتروني لتسهيل توزيع المعلومات حول تغييرات الأعمال والمسابقات وغيرها. واستخدام الرسائل الإخبارية لدعوة المشتركين لمشاهدة مقاطع الفيديو الإرشادية التي قامت الشركة بإنشائها، أو ما الذي تتطلع إليه عند الفتح مرة أخرى.

إرشادات إضافية لاستدامة الاعمال التجارية في ظل جائحة COVID-19

1. تهيئة فريق العمل ليكون أكثر إنتاجية من أي وقت مضى.
2. تقليل النفقات بقدر الإمكان.
3. تخفيض نفقات التشغيل.
4. اتخاذ قرار بدفع المستحقات المالية المطلوبة في وقت لاحق في حال توفر الامكانية للقيام بذلك.
5. زيادة وتسريع التدفقات المالية وجمع المستحقات المالية.
6. اتباع اسلوب المصارحة مع الموظفين ليكونوا على علم ودراية بالوضع الحالي وتأثر الدخل.
7. اعتماد اللامركزية في صنع القرار والابتعاد عن الهرمية التقليدية بما يضمن التكيف السريع مع المتغيرات.
8. الاستثمار في التكنولوجيا يؤدي إلى بناء المرونة والاعتماد على التطبيقات الحديثة في تسيير الأعمال وأيضاً لخفض التكاليف التشغيلية ورفع الميزة التنافسية.
9. مراقبة إعلانات المنافسين. إذا تم تقليصها، فيجب التفكير بجدية في زيادة ميزانية الإعلانات والضغط بقوة أكبر حيث ان ذلك سيوفر ذلك فرصة لإقصاء المنافسين.
10. محاولة الاستئجار عوضاً عن الشراء.



القطاعات المتأثرة والقطاعات الواعدة جراء تفشي جائحة فيروس كورونا COVID-19

القطاعات المتأثرة

- 1. قطاع السياحة والسفر**

تشهد معدلات السياحة العالمية تراجعاً ملحوظاً بسبب جائحة فيروس كورونا ، ويمثل التراجع ما نسبته 1% و 3%، ومن المتوقع أن يشهد إقليم آسيا والمحيط الهادئ تضرراً كبيراً جراء انخفاض مرتقب لعدد الوافدين يتراوح بين 9% و 12%.

كما تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة حوالي 80% من قطاع السياحة، وهي معرضة للأذى بشكل خاص مع سبل عيش ملايين الناس في العالم أجمع، بما في ذلك داخل المجتمعات الضعيفة التي تعتمد على السياحة.
- 2. قطاع الطيران**

تأثرت شركات الطيران بشكل خاص بانتشار فيروس كورونا بسبب تطبيق قيود السفر في معظم الدول.
- 3. قطاع الفنادق وتقديم خدمات الضيافة**

يشار إلى أن الأسعار المتعلقة بحجز الفنادق قد انخفضت بشكل كبير خاصة مع انخفاض حجوزات الطيران وإغلاق الحدود الجوية في عدد من الدول.
- 4. قطاع التصدير**

انخفضت صادرات الصناعات التحويلية في جميع انحاء العالم، وتشمل الصناعات الأكثر تضرراً من هذا الانخفاض "صناعة الأدوات الدقيقة صناعة الآلات ومعدات السيارات وصناعة أجهزة الاتصالات".
- 5. قطاع الخدمات اللوجستية**

يشمل قطاع الخدمات اللوجستية عدة أبعاد منها: التسليم عبر الإنترنت والشحن إلى الخارج والشحن الجوي، وتواجه جميع هذه القطاعات تحديات فريدة من نوعها مع انتشار فيروس "كورونا" في معظم دول العالم تقريبا.
- 6. التجارة والخدمات**

يعتبر قطاع السيارات من أبرز القطاعات المتضررة على مستوى العالم بالإضافة الى قطاع نقل الركاب والشحن وقطاعي الخدمات المالية وتكنولوجيا المعلومات.

القطاعات الواعدة

- 1. قطاع الصيدلة والمعقمات**
تسبب انتشار فيروس "كورونا" في تهافت الناس في جميع انحاء العالم على الصيدليات بقصد شراء المطهرات والمعقمات والفيتامينات والأقنعة "الكمامات" وغيرها من الأدوية بهدف الاحتفاظ بكمية مناسبة.
- 2. قطاع التجارة الالكترونية**
ازدادت عمليات الشراء عبر الإنترنت نتيجة التجنب للأماكن العامة، حيث أن عمليات التجارة الإلكترونية المرتبطة بقطاع التجزئة شهدت نمواً ملحوظاً بالإضافة الى زيادة عدد زوار الموقع الذين يقومون بعمليات شراء.
- 3. انشاء التطبيقات الذكية**
في ظل الوضع الراهن ورغبة العديد من العملاء تجنب الخروج من المنزل والاختلاط بالعامه قدر الإمكان، زاد الطلب على التطبيقات الذكية التي تساعد في تقديم الخدمة عن بعد.
- 4. مختلف أشكال التعليم عن بعد**
قامت معظم دول العالم مؤخراً بتطبيق نظام التعليم عن بعد في مدارسها وجامعاتها بالإضافة الى مراكز التدريب والتثقيف.
- 5. انشاء منصات الذكاء الاصطناعي**
دخلت تقنيات الذكاء الاصطناعي على خط المواجهة ضد تفشي كورونا بشكل كبير وذلك من خلال استخدام البرامج التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لإيجاد الحلول المباشرة في ظل التباعد الاجتماعي المفروض على جميع دول العالم.
