

مقدم

مقدمة وخاتمة خدمات المطابع

الفرقة الخامسة

## الوحدة الأولى: التشريع السياحي

### مسار العمل

## الفصل الأول: القواعد الإجبارية المحلية والتابعة للاتحاد الأوروبي

### • القواعد التي يمكن تطبيقها

تقوم المطاعم، والمقاهي، وأماكن تقديم الأطعمة والمشروبات بنشاط تجاري، إما بإدارة فردية أو جماعية، مما يخضعها في الأحوال كلها لقواعد تمثل بدورها لائحة صاحب النشاط التجاري.

وتتعلق هذه القواعد بما يلي:

### • وجوب الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية

• وجوب التسجيل في سجل الشركات

• شروط القدرة على ممارسة النشاط

• الخضوع للإجراءات التنافسية (قانون الإفلاس)

كذلك يجب أن تتوفر في صاحب النشاط جميع المواصفات المطلوبة الخاصة بالسلوك والأمن العام. كما يجب عليه أيضاً أن يتقدم بطلب الإذن من البلدية الخاصة به، والتي من شأنها أن تضمن توافر المتطلبات المهنية لديه، وكذلك احترامه للقواعد البيئية والسكنية وقواعد السلامة الصحية.

لا بد أن تخضع جميع المؤسسات أيضاً لمجموعة من القواعد المحلية، والقواعد التابعة للاتحاد الأوروبي التي تضمن للعاملين، والعملاء، وجميع الأشخاص الذين يتم استقبالهم في هذه المؤسسات:

### • السلامة الصحية في محل العمل

### • الوقاية من الحرائق

### • الصحة والسلامة الغذائية

يجب كذلك على صاحب النشاط أن يخضع بشكل صارم للقواعد التي توجب عليه أن يضمن أن يتم التعامل مع البيانات الشخصية للعملاء في إطار احترام الحقوق والحريات الخاصة بكل منهم. تعرف هذه القواعد بـ "قانون حماية الخصوصية".

تتطلب الأنواع المختلفة من الخدمات المقدمة في المطاعم عقد مجموعة متنوعة من الاتفاقيات بين العميل وصاحب المطعم. غير أن جميع أشكال العقود المبرمة بينهم لا تخضع للأحكام القضائية الإيطالية، حيث إنه لا توجد قوانين متخصصة يمكن اللجوء إليها لتنظيم مثل هذه الاتفاقيات وتحديد واجبات الطرفين: صاحب المطعم الذي يقدم الخدمة، والعميل – المستهلك. يتم اللجوء في بعض الأحيان إلى القياس على قوانين موجودة في التشريع بالفعل تحكم علاقات وعقوداً مشابهة.

## 1.2 لائحة صاحب النشاط التجاري

وجوب الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية

يجب على صاحب النشاط بالإضافة إلى السجلات الإلزامية التي يفرضها القانون المدني، يجب على صاحب النشاط أن يحتفظ بالسجلات المحاسبية التي تقرها القوانين الضريبية، مثل ضريبة القيمة المضافة، وتصريح المخازن، وغيرها من التصاريح الخاصة بالملكية، والتي تتنوع بحسب الشكل القضائي وحجم الأعمال.

### وجوب التسجيل في سجل الشركات

يجب أن يقوم صاحب النشاط في خلال 30 يوماً من إنشاء الشركة بطلب التسجيل في هذا السجل، موضحاً المعلومات المطلوبة، وماهية الشركة (أو الاسم التجاري للمؤسسة أو النشاط)، والهدف من إنشائها، ومقرها، ويجب أن يدرج في هذا السجل أي تغيير أو تعديل.

يقوم سجل الشركات بنشر نشاط الشركات القائمة وكل ما يتعلق بها من أعمال.

يستطيع كل من هو مهتم بالدخول على موقع [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) للحصول على قائمة الشركات، والأعمال، والميزانيات، والشهادات، والمعلومات المختلفة الموجودة في سجلات الغرف التجارية.

### شروط القدرة على ممارسة النشاط

يحصل كل فرد بمجرد ميلاده على أهلية الجوب، وهي صلاحية الشخص للتمتع بحقوقه والقيام بواجباته. لكل مولود بطبيعة الحال كل الحقوق الأساسية التي يقرها الدستور، وهي المساواة، والحرية، والسلامة الجسدية والأخلاقية.

مع التقدم في العمر يكتسب الفرد أيضاً أهلية الأداء، أي القدرة على القيام بأعمال ينتج عنها عواقب قضائية، نذكر منها على سبيل المثال بيع وشراء الأملاك، والزواج، ومزاولة أي نشاط تجاري.

يعد الأشخاص التالي ذكرهم فاقدين لأهلية الأداء:

#### ● القُصْر

● فاقدو الأهلية قضائياً، أي الأشخاص الذين تم إعلانهم – بحكم القاضي-غير قادرين على التصرف بسبب قصور عقلي حاد

● فاقدو الأهلية قانوناً، أي الذين تمت إدانتهم بارتكاب جرائم خطيرة، ويُحدد المنع بمدة العقوبة.

في مثل هذه الحالات يمكن استكمال إدارة نشاط تجاري، تم الحصول عليه بطريق الإرث أو الهبة، عن طريق ممثل شرعي (أحد الوالدين بموجب حق السلطة الأبوية أو الوصي) وذلك بموجب إذن من المحكمة.

في الحالات التالية، والتي تقدرها المحكمة، فإنه حتى فاقد أهلية الأداء يمكن أن يسمح له بأن يمارس بنفسه النشاط التجاري الذي حصل عليه بموجب الإرث أو الهبة:

● **القصر ذو أهلية الأداء الناقصة أو القاصر المحرر:** وهم بعض الأشخاص الذين بمجرد بلوغهم سن السادسة عشرة يسمح لهم القضاء بالزواج، وذلك لنضجهم النفسي والجسماني. يمكن أن يسمح لهؤلاء الأشخاص بالشروع في مزاولة نشاط تجاري.

### الخضوع للإجراءات التنافسية

عندما يعجز أصحاب المشروعات التجارية – سواء أكانوا أشخاصًا أم شركات- عن سداد ديونهم فإنهم يصبحون عرضة للإفلاس.

الإفلاس عبارة عن إجراء قضائي والذي بموجبه يقوم مختص الإفلاس –المعين من قبل المحكمة-نيابة عن صاحب النشاط المفلس بالإدارة والشروع في بيع جميع أصول المشروع لیسدد أموال الدائنين الذين طالبوا بإشهار الإفلاس. يمكن أن تصدر المبادرة من قبل المحكمة أو بناءً على طلب صاحب النشاط نفسه.

يخضع صاحب النشاط طوال مدة الإجراءات والتي من الممكن أن تستمر لسنوات لعقوبات ثانوية، هي كالتالي:

● منعه من إدارة أية شركات

● منعه من بعض الوظائف (محامٍ على سبيل المثال)

● منعه – لمدة أقصاها عشر سنوات – من ممارسة أي نشاط تجاري وذلك في حالة اتهامه بإشهار إفلاس مزيف. يتهم صاحب النشاط بارتكاب الإفلاس المزيف عندما يقوم ببعض الأعمال الغير مشروعة مثل التزوير في السجلات والمستندات المحاسبية، أو تقليص بعض الأملاك والأصول بهدف خداع الدائنين.

تنتهي عملية الإفلاس عادة عندما يتم الانتهاء من تقسيم أصول المشروع أو عندما يتم التأكد من عدم كفايتها لسداد الديون جميعها.

يمكن للمحكمة في بعض الحالات أن تسمح لصاحب النشاط بالإفلاس المتفق عليه. وهو اتفاق يتعهد صاحب النشاط من خلاله بسداد نسبة من المديونية في خلال مدة معينة، وإذا وافق الدائنون على هذا الاتفاق فإنهم يتجنبوا بذلك سلسلة طويلة من الإجراءات غير مضمونة النتيجة.

في حالات عدم الدفع البسيطة يمكن لرائد العمل المتعثر أن يطلب من المحكمة إجراءات مؤقتة تمكنه من تفادي الإفلاس وكل ما ينتج عنه من عواقب.

تتلخص هذه الإجراءات في التالي:

● الإدارة المراقبة

● الإدارة المؤقتة (في حالة المشروعات التي تضم أكثر من 200 عامل)

● الإنذار المسبق المتفق عليه

فيما يلي مراحل العملية الإنتاجية التي تظهر من خلالها أشكال الخطورة:

١. تلقي وتخزين السلع.
٢. تنظيف، وغسيل، وتقطيع الطعام.
٣. تجهيز المشروبات والأطعمة الباردة.
٤. تجهيز المشروبات والأطعمة الساخنة.
٥. خدمة المشروبات والوجبات.
٦. تنظيف الأماكن.
٧. غسيل، وتنظيف الأدوات والمعدات.
٨. مراقبة السلامة الغذائية.

سوف نقتصر في تقييم المخاطر على دراسة مرحلة تجهيز المشروبات والأطعمة الساخنة. يقوم العاملون في هذه المرحلة بتجهيز المشروبات، والوجبات التي يتطلب تحضيرها استخدام المواقد، والأفران، وكل ما له علاقة بالحرارة والنيران بوجه عام. تقدم هذه الأطباق ساخنة.

#### مرحلة العمل والإعداد

يقوم المختص في هذه المرحلة بتجهيز المشروبات الساخنة مثل القهوة، والكاپتشيينو، والشاي، والكاموميللا، واللبن، إلخ. تتواجد عادة في المطاعم والكافيهات ماكينات إعداد الكابتشيينو وتسخين المياه واللبن عن طريق إطلاق البخار.

لا نقصد بالأطباق الساخنة الأطباق الأولى التقليدية فحسب (مثل المكرونة، والأرز، والحساء، إلخ) أو الأطباق الثانية (اللحم، السمك، إلخ) والأطباق الثانوية (الخضروات المطهوه التي تقدم ساخنة، والبطاطس، إلخ)، ولكننا يمكن أيضاً أن نضيف قوائم طعام محلات البييتزا والمشويات، وبذلك يمكن أن نضم إلى الأطباق الساخنة البييتزا باختلاف أنواعها، وجميع الأطباق الأخرى الجانبية مثل الوجبات المكلمة، والكالزوني، والكفتة، والمقليات المتنوعة، إلخ.

تتنوع المكونات المستخدمة في إعداد الطبق النهائي وتحتاج في العموم إلى تجهيزات مسبقة.

في هذه المرحلة يتم البدء بطهو المكرونة، والأرز، والسمك، واللحم، والخضروات، وباقي المكونات التي يلزم طهوها قبل الانتهاء من الطبق وتقديمه. يمكن أن يتم طهو هذه المكونات على المواقد أو داخل الفرن.

## أدوات، وآلات، وأجهزة

تختلف أنواع الأدوات والآلات المستخدمة في هذه المرحلة.

في البداية يتم استخدام: سكاكين وشفرات مختلفة الأنواع، وآلات تقطيع الشرائح، والخلاطات التقليدية أو الكهربائية، وأوعية خلط الطعام، وآلات تجفيف الخضروات، والأدوات الكهربائية.

للطهي يتم استخدام المواقد، والأفران (الكهربائية، والغازية، والميكروويف، ويعتمد ذلك على الشركة)، والقلايات الكهربائية.

هذا بالإضافة إلى مجموعة الأواني والأوعية المتنوعة المستخدمة في الطهي.

## عوامل الخطورة

تتوقف عوامل الخطورة على مواصفات المكان الذي يعمل به الطاهي، والعمليات التي يقوم بها، والأدوات المتنوعة التي يستخدمها.

من بين أشكال الخطورة

١. خطر الانزلاق والسقوط على الأرضيات المبللة، والمكتظة بالأشياء.

٢. خطر التعرض للجروح والقطوع الناجمة عن استخدام السكاكين والشفرات، وآلات التقطيع الكهربائية، والخلاطات الكهربائية، وغيرها من الأجهزة التي تعمل بالشفرات المتحركة.

٣. خطر الصدمات الكهربائية نتيجة لمس أجزاء حاملة للتيار، أو آلات غير معزولة بشكل صحيح.

٤. خطر الاحتراق نتيجة استخدام المواقد، والأفران، والقلايات، بالإضافة إلى الاتصال بالسوائل، والزيوت المغلية، والأبخرة الناتجة عن ذلك.

٥. خطر الحريق المرتبط بأهبة النيران، وكذلك خطر الانفجارات التي تنتج عن وجود الغاز (أنابيب الغاز على سبيل المثال).

٦. خطر المناخ الدقيق (المناخ الموجود في حيز صغير): تتجسد هذه المشكلة في الأماكن الخاصة بالتجهيزات بسبب التغير المفاجيء في درجة الحرارة، والرطوبة العالية، ووجود أدخنة في ظل تهوية غير مناسبة.

يكون تنظيم العمل كذلك أمرًا تصدر عنه المشكلات: ففي ساعات ضغط العمل تكون دورات العمل ثقيلة ومتعبة.

## الأضرار المتوقعة

١. إصابات ناتجة عن سقوط أو انزلاق.

٢. إصابات وقطوع ناتجة عن استخدام السكاكين والشفرات وجميع الآلات ذات الشفرات.

٣. التعرض للصدمات الكهربائية.

٤. حروق نظرًا للتلامس مع أسطح ساخنة أو مع مواد مغلّية.
٥. إصابات ناتجة عن حرائق أو انفجارات.
٦. ضغوط نظرًا لزيادة الأعمال بشكل يفوق القدرة.

## الحلول

تتعدد الإجراءات الوقائية التي يمكن اقتراحها في هذه المرحلة.

من الضروري توجيه العاملين بكيفية أداء العمل الذي يقومون به، والأدوات التي يستخدمونها.

لحد من خطورة **السقوط والانزلاق** من الضروري التأكد بشكل دائم من سلامة وأمان مساحات العمل (أرضيات سليمة وجافة، وغير مكتظة بالأشياء، مع وجود علامات تشير إلى مناطق الخطر). كما ينصح دائمًا بارتداء الأحذية المضادة للانزلاق من أجل تقليل خطر السقوط.

أكثر ما يهم في مجال **الأمان الميكانيكي** الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى الحد من المخاطر التي تسببها الأدوات ذات الشفرات القاطعة المتحركة المكشوفة، مثل ماكينة تقطيع الشرائح، وماكينة تقطيع اللحم، أو آلات التقطيع بشكل عام (مثل آلات خلط الطعام باختلاف أنواعها).

يجب أن يكون العاملون على دراية تامة بالاستخدام السليم للأدوات التي يمكن أن تمثل شكلاً من أشكال الخطورة، وكذلك غسل وترتيب السكاكين والشفرات.

يمكن الحد من خطر التعرض **للصدمات الكهربائية** التي تنتج عن لمس أجزاء حاملة للتيار أو آلات غير معزولة بشكل صحيح، والتي يمكن أن تنتج أيضاً عن طريق التعامل غير السليم مع الأجهزة الكهربائية، وذلك على الأقل عن طريق خضوع الأجهزة الكهربائية للفحص الدوري من خلال فريق متخصص. من الضروري أيضاً القيام بالتالي:

١. الحد من استخدام الوصلات الكهربائية
٢. عدم استخدام المقبس الكهربائي في حال اتصال أجهزة أخرى به
٣. عدم استخدام الوصلات المخفضة للضغط الكهربائي، مقابس كهربائية أو قوابس متعددة المخارج
٤. استخدام قطع الغيار الأصلية
٥. من الضروري في حالة إجراء الإصلاحات قطع التيار الكهربائي عن الأجهزة
٦. عدم تنظيف المعدات الكهربائية باستخدام المياه إلا في حالة ورود ذلك في كتيب الإرشادات

تتعدد حلول الأمان التي تحد من **خطر الاحتراق**، ومنها استخدام مقابض ومقابس كهربائية تعزل الحرارة عند التعامل مع مواد مغلّية. يمكن التعرض لخطر الاحتراق نظرًا لانسكاب السوائل المغلّية، وذلك نظرًا لاستخدام أواني وأوعية غير كبيرة بالدرجة الكافية بما يناسب كمية الطعام المراد طهيها. عند تغيير زيت القلي، يجب التأكد من تبريد الزيت بالدرجة المناسبة. وبالتالي لا بد من استخدام القفازات المناسبة ومساكات الأواني، ولكن الأهم من ذلك توعية العاملين بالإجراءات السليمة.

من الضروري من أجل الحد من **خطر نشوب الحرائق** التخطيط الجيد لأماكن العمل، والتصرف السليم من قبل العمال. وفيما يلي مجموعة من **الحلول التي تحقق الأمان**:

١. استخدام التجهيزات المقاومة للاحتراق قدر الإمكان
٢. عدم تفريغ طفايات السجائر في أوعية قابلة للاشتعال، أو أوعية مصنوعة من الورق
٣. استخدام حاويات قمامة مضادة للاحتراق، ومزودة بأغطية مناسبة
٤. عدم زيادة الأحمال على التوصيلات الكهربائية

لابد عمومًا من التأكد من كفاءة أنظمة ووسائل مكافحة الحرائق، وخضوعها للصيانة الدورية، وأن يكون الطريق إلى مخارج الطوارئ ممهّدًا، مع وجود خطة للطوارئ، وتدريب العمال عليها.

كذلك يعد التنظيم والتخطيط الجيد لمساحات العمل والتصرف للعاملين أمورًا لا غنى عنها لمواجهة خطر الانفجار.

أما فيما يتعلق بخطر المناخ الدقيق، خصوصًا في المطابخ التي يمكن أن تعاني من مشكلات تتعلق بدرجات الحرارة والرطوبة. تتمثل المشكلات بوجه عام في تيارات الهواء، والتغيرات الشديدة في درجات الحرارة، والتهوية غير الجيدة. في هذه الحالة ينصح دائمًا بتحسين التهوية على الأقل، وذلك من أجل راحة العمال وصحتهم.

أما فيما يخص تنظيم العمل وخطر الضغط، من الضروري :

١. توضيح مواعيد العمل وإعلان الدوريات قبل موعدها بوقت كاف
٢. تخصيص استراحات وأيام إجازة
٣. التأكد من أن العمل لن يتم تحت الضغط (عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام وذلك بسبب عدم كفاية الأيدي العاملة، أو المناخ غير الملائم، إلخ)
٤. توفير عمال احتياطيين لتغطية كافة المواقف الطارئة (العطلات، الأمراض، إلخ)
٥. التأكد من أن أدوات العمل منظمة بشكل مناسب ويسهل الوصول إليها
٦. إبلاغ العاملين عن كيفية القيام بمهامهم بالطريقة السليمة
٧. توعية العاملين بمسئولياتهم

### 1.3 مجموعة القواعد الخاصة بتفادي الحرائق

تخضع اللائحة التنظيمية للسلامة والصحة المهنية للمادة رقم 46 التي تتعلق بالتصدي للحرائق داخل أماكن العمل.

التصدي للحرائق هي المهمة التي تشغل اهتمام الجمهور، وتعتبرها الدولة الأكثر كفاءة، وذلك بهدف تحقيق الأمان للحياة الإنسانية، وسلامة الأشخاص، وحماية الممتلكات والأماكن.



في أماكن العمل التي تخضع لهذا المرسوم التشريعي يجب تبني المعايير المناسبة للحد من الحرائق وتحقيق سلامة العاملين.

يعد تبني الإجراءات الوقائية ضد الحرائق من الأمور الحتمية في جميع المباني المخصصة للاستضافة السياحية والفندقية، والتي من شأنها الحفاظ ليس على سلامة الضيوف فحسب، بل وسلامة العاملين أيضًا.

تتعلق الإجراءات التي يمكن تطبيقها بالتالي:

- حلول تسهل وصول معدات الإسعاف إلى المداخل
- تقييم قدرة المنشآت على مقاومة النيران
- تخطيط مسارات يسهل استخدامها والسير فيها
- إزالة الحواجز لتمهيد ممرات الهروب للمعاقين
- توفير عدد مناسب من طفايات الحريق مع وجود لوحات إرشادية وأسهم واضحة تشير إليها
- استخدام الأبواب الآلية الخاصة بسبل الهروب
- تزويد جميع الأدوار بخرائط توضح مسارات الهروب
- توفير أجهزة الإنذار
- إنشاء تركيبات كهربية من قبل تقنيين متخصصين يؤكدون مطابقتها لقواعد الأمان
- إمداد العاملين بالمعلومات الصحيحة وتدريبهم عن طريق تنظيم تجارب إخلاء وإجراءات طوارئ

تقوم هيئة الإطفاء الإقليمية بالمراقبة لتتأكد من احترام القواعد، وبناءً عليه تقوم بإصدار **شهادة التصدي للحرائق**، تعد هذه الشهادة إجبارية في المنشآت التي تحوي ما يزيد على 25 غرفة نوم، وكذلك في الأماكن المخصصة للعروض والتي تتسع لـ 100 شخص.

تقر شهادة التصدي للحرائق باحترام جميع قواعد التصدي للحرائق، وتوافر جميع متطلبات الأمان ضد الحرائق في الأماكن، والأنشطة، والمخازن، إلخ.

يتم إصدار هذه الشهادة من قبل إدارة الإطفاء الإقليمية بناءً على طلب كتابي من أصحاب المشروعات أو الأنشطة وذلك في نهاية سلسلة من الإجراءات تتمثل في الفحص الوقائي، وقرار المطابقة واللذين من شأنهما تأكيد مطابقة المشروعات للقواعد المنصوص عليها لتصدي للحرائق. تتضمن هذه الإجراءات أيضًا زيارات من قبل تقنيين متخصصين تهدف إلى تقييم عوامل الخطورة بشكل مباشر، وتأكيد ملاءمة الأنشطة لقواعد التصدي للحرائق، وكذلك تحقق القواعد والواجبات التي يجب أن يؤديها أصحاب المشروعات والأنشطة.

لكي يتم إصدار هذه الشهادة تقوم إدارة الإطفاء الإقليمية -بالإضافة إلى أعمال التقييم - بالحصول على إقرار من قبل أصحاب الأنشطة والمشروعات بمطابقة أعمالهم لقواعد السلامة والأمان، يصدر هذا الإقرار من هيئات ومعامل أو مهنيين مختصين لهم الصلاحيات الكاملة في إصدار مثل هذه الإقرارات على أن يكونوا مسجلين في قوائم وزارة الداخلية بناءً على طلب مقدم منهم. يعتمد التسجيل في القوائم المذكورة وبالتالي السماح بحق إصدار الإقرارات على توافر جميع المتطلبات التي ينص عليها مرسوم وزارة الداخلية.

عندما تعلن نتيجة الفحص عدم توافر الشروط المنصوص عليها ضمن قائمة القواعد المعنية بالتصدي للحرائق لا تقوم إدارة الإطفاء الإقليمية بإصدار الشهادة، وتقوم بإعلام صاحب العمل، ومكتب الحكومة، وبقية السلطات المعنية. تعتبر قرارات إدارة الإطفاء حكمًا نهائيًا.

طبقاً لقرار رئيس الجمهورية بتاريخ 1 أغسطس لعام 2011 رقم 151، فإنه للشروع في الأنشطة التالية:

● فنادق، بنسيونات، نُزل (موتيل)، فنادق المنتجعات، فنادق سكنية، بيوت طلبية، قرى سياحية، مساكن السياحة الزراعية، بيوت شباب، بيوت جبلية، مبيت وإفطار، مبيت، بيوت العطلات، التي تحتوي على ما يزيد على 25 غرفة للنوم.

● منشآت سياحية استضافية في الهواء الطلق (التخييمات، القرى السياحية، إلخ) والتي لديها قدرة استيعابية أكثر من 400 شخص.

قبل ممارسة النشاط يجب أن يتم التقدم إلى إدارة الإطفاء الإقليمية بطلب مرفق معه جميع المستندات المطلوبة من أجل إصدار شهادة التصدي للحرائق عن طريق إشارة موثقة لبدء النشاط.

تقوم الإدارة خلال 60 يوم بفحص بغرض التأكد من التزام المؤسسة بالشروط المنصوص عليها في لائحة قواعد مقاومة الحرائق، وكذلك توافر جميع متطلبات الأمان التي من شأنها التصدي للحرائق ومنع حدوثها. في خلال الفترة نفسها إذا تأكد لدى الإدارة غياب المواصفات والشروط المطلوبة في المؤسسة تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع المؤسسة من مزاوله نشاطها، وإزالة كافة الآثار السلبية الضارة المحتملة، إلا في حالة أن يتعهد صاحب النشاط بمطابقة نشاطه للقواعد والمعايير التقنية لمقاومة الحرائق، وذلك في خلال موعد أقصاه 45 يوماً.

### إدارة السلامة والأمان

يجب أن يتعهد صاحب النشاط أنه طوال مدة عمله لن تحدث أية تغييرات في شروط السلامة والأمان وخاصة:

1. عدم وجود عوائق في مسارات الخروج (سلك أو قطع أثاث، إلخ)، حيث أنها يمكن أن تعيق إخلاء الأشخاص، وتساعد على زيادة النيران عن طريق نشوبها بها

2. اتخاذ إجراءات الأمان المناسبة في مواقف معينة مثل أعمال الصيانة، أو التجديد، إلخ

3. الحفاظ على كفاءة الوسائل والتجهيزات الخاصة بالتصدي للحرائق، مع التشديد على ضرورة إجراء الصيانة اللازمة، وتوفير قطع الغيار في حالات العطل، واختبار جميع الأجهزة بصورة دورية كل ستة أشهر على الأقل.

4. إنشاء التجهيزات والتركيبات الكهربائية بشكل دائم وفعال بما يطابق قواعد السلامة والأمان

5. عمل أجهزة التهوية، وأنظمة التبريد والتدفئة بكفاءة عالية

نذكر على وجه الخصوص أن أعمال الفحص والمراقبة يجب أن يكون هدفها الأول والأخير تحقيق السلامة والأمان ضد الحرائق، كما يجب أن يكون هناك كشف دوري على المنشآت يتكرر كل عام وليس أكثر من ذلك.

يجب أن يتولى نظام التدفئة فريق متخصص يحقق القواعد والاشتراطات المنصوص عليها.

### إرشادات السلامة والأمان

#### إرشادات أمان يجب عرضها في المدخل

يجب أن تعرض بشكل واضح ومرئي للجميع بعض إرشادات الأمان المتعلقة بواجبات العاملين والعملاء في حال حدوث أي أخطار.

يجب إعداد مخطط للمبنى تستخدمه فرق الإنقاذ، وتوضح به مواقع ما يلي:

- سلالم ومسارات الإخلاء
- وسائل وأجهزة الإطفاء المتاحة
- مفاتيح غلق الغاز
- مفاتيح فصل الكهرباء
- مفاتيح إيقاف نظام التهوية
- صورة عامة لنظام الإنذار
- الأجهزة والأماكن التي تشكل خطورة في حد ذاتها
- الأماكن الآمنة

#### إرشادات أمان توضع في كل دور

لابد من وضع تصميم تخطيطي للمبنى في كل دور، وذلك في الأماكن التي يتردد عليها جميع العملاء. كما يجب الإشارة إلى الأماكن الآمنة.

#### إرشادات السلامة والأمان التي يجب تعليقها في كل غرفة في مكان واضح ومرئي

كيفية التصرف في حال وقوع حريق (تكتب بلغات متعددة، مع الوضع في الاعتبار جنسية العملاء الأكثر تردداً على الفندق).

مخطط مبسط للدور يعرض موقع الغرفة من مسارات الإخلاء، والسلالم، والمخارج.

التنبيه لمنع استخدام المصاعد في حالة الحريق

التنبيه إلى الامتناع عن:

- استخدام أي نوع من أنواع المواقد لتسخين المشروبات
- استخدام المواقد، أو أجهزة التدفئة، أو أجهزة الإنارة الكهربائية، أو تلك التي تعمل بالوقود الصلب، أو السائل، أو الغاز
- اصطحاب أدوات قابلة للاشتعال حتى وإن كانت بسيطة

## 1.4 الصحة والسلامة الغذائية

لقد اختلفت في العقد الأخير العادات الغذائية لدى شعوب البلدان المتقدمة اقتصادياً: بدلا من المواد الغذائية البيتية (عن طريق تربية الدواجن، زراعة الخضروات، إلخ)، أو التي يتم الحصول عليها من المزارعين، لجأ الكثيرون إلى الاستخدام اليومي لمواد صناعية يشترونها من المتاجر والتي تمر بعمليات عدة من يد المنتج وحتى وصولها إلى المستهلك النهائي. فقد خضعت العملية الإنتاجية والتوزيعية لعمليات فحص ومراقبة جزئية اقتصرت على بعض المراحل وليس كلها، مع اختلاف القواعد المعتمدة في الدول المختلفة.

لقد زاد اهتمام المستهلكين والمشرعين بقضية السلامة الغذائية مع ازدياد حالات التسمم الغذائي وانتشار الأوبئة بسبب المنتجات الغذائية في بقاع العالم المختلفة من التسعينيات وحتى اليوم، مما أدى أيضا إلى مخاطر جسيمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

نذكر على سبيل المثال وباء "جنون البقر"، و "أنفلونزا الطيور" وهو مرض ينتقل من الطيور إلى الإنسان، الأمراض والسموم التي تنتقل عن طريق الطعام المحمل بمادة الديوكسين، أو بالمعادن الثقيلة (السبك الذي يحتوي على نسب من الزئبق) وغيرها من المواد السامة.

تلعب المواد الأولية والغذاء بصفة عامة – سواء من أصل نباتي أم حيواني-كوسيط لنمو البكتيريا، ونقل المواد السامة، والبقايا الضارة.

نضيف إلى ذلك أيضا عولمة الأسواق وانفتاحها التي تسمح بالتداول الحر للمواد الأولية والمنتجات التي –في حال عدم خضوعها للفحص الجيد-تهدد السلامة الغذائية لملايين من البشر، وفي هذه الحالة من النادر تحديد مصدر الخطورة والسيطرة عليه.

لقد دفع الاهتمام العام بالصحة العامة للجنة الأوروبية، ووزارة الصحة على الصعيد المحلي إلى إصدار مجموعة من القواعد التي تضمن الوصول إلى المعايير الأساسية التي تحقق أعلى جودة ممكنة للسلامة الغذائية التي تعتبر مسؤولية مشتركة. في حقيقة الأمر لا تقتصر جودة وصحة المنتجات الغذائية على الصناعة الغذائية، ولكنها تعتمد أيضا على تضافر جهودات جميع المعنيين بالغذاء: المنتجين، القائمين بالنقل، بائعي الجملة والتجزئة، والمستهلكين أنفسهم.

### سياسة من "الحقل إلى مائدة الطعام"

قام الاتحاد الأوروبي بتفعيل سياسية عرفت باسم "من الحقل إلى مائدة الطعام" وبناءً عليها قامت باقتراح الحلول والقواعد التالية:

● **الكتاب الأبيض للسلامة الغذائية:** أصدرته اللجنة الأوروبية في عام 2000، وهو يحدد إستراتيجية جديدة تتمثل في أن صحة وسلامة الأغذية تتحقق فقط من خلال إتباع أنظمة متكاملة للفحص بدءًا من إنتاج المواد الأولية وانتهاءً باستهلاك الأغذية.

### ● **لائحة الاتحاد الأوروبي**

● يقوم بالتوفيق بين الدول أعضاء الاتحاد الأوروبي، ويحدد المتطلبات اللازمة للسلامة الغذائية، ويفرض مجموعة من القواعد والضمانات التي تهدف إلى إعادة الثقة المتبادلة بين مختلف الدول الأعضاء، بين المستهلكين والسوق،

● تنشأ الهيئة الأوروبية لسلامة الأغذية، التي تقع في بارما، وتقوم بتقديم المشورة العلمية، وتعد حلقة اتصال فعالة في حالة الخطورة الدائمة أو الطارئة، التي تتعلق بالمنظومة الغذائية.

● **تتبع المنتج:** وهو نظام تسجيل وتجميع البيانات داخل كل شركة في القطاع، مما يسمح بتحديد منتجي السلع، المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، بالإضافة إلى الموزعين العاملين في هذا المجال،

● تحدد الإجراءات الواجب إتباعها لضمان السلامة الغذائية وتقديم المعلومات السليمة للمستهلكين.

● **لوائح الاتحاد الأوروبي الصادرة عام 2004** تمثل في مجموعها ما يسمى بـ "مجموعة الصحة والسلامة" أي أنها مجموعة القواعد التي تضمن تطبيق متطلبات صحية بعينها في جميع مراحل إنتاج، وتصنيع وتوزيع الأغذية. يجب أن يلتزم جميع العاملين في القطاع الغذائي، بالإضافة إلى المزارعين بتطبيق هذه القواعد والتي بدأ العمل بها منذ 1/1/2006.

● **بعض اللوائح التطبيقية الصادرة في عام 2005** استنادًا إلى القواعد السابقة.

كما هو موضح على موقع وزارة الصحة، فإن المبادئ العامة التي يعتمد عليها تشريع الاتحاد الأوروبي للسلامة الغذائية هي:

● **أعمال فحص ومراقبة شاملة لجميع قطاعات المنظومة الغذائية:** كل دولة من الدول الأعضاء تقوم بإعداد خطة موحدة للفحص القومي تدوم عدة سنوات تشمل جميع قطاعات الإنتاج وتعتمد على التنسيق بين أعمال مختلف الهيئات المسؤولة، وذلك بهدف فحص طعام الحيوانات، والتحقق من حالتهم الصحية وتقديم كافة الخدمات لهم،

● **المسؤولية الأولية للعاملين في مجال الغذاء،** وذلك عن كل منتج في حال تصنيعه، أو توريده، أو تسويقه، أو توزيعه: يجب أن يقوم جميع الأفراد العاملين في مجال التغذية شأنهم شأن الشركات التي

تقوم بتوزيع الأطعمة والمشروبات بإعداد خطة فحص ذاتي تضمن التزامهم بالقواعد المنصوص عليها الخاصة بالصحة والسلامة الغذائية (نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة).

• **تتبع المنتجات:** تهدف هذه العملية إلى أن كل ما يدخل ضمن المنظومة الغذائية (طعام الحيوانات، والحيوانات الحية المستخدمة للأكل، والمنتجات الغذائية، والمكونات الرئيسية، والمواد المضافة) يتم تسجيل تاريخه بدءاً من المواد الأولية وحتى المستهلك النهائي. يتمثل نظام تتبع المنتج في تقفي "أثره"، أو تسجيل البيانات المجمعة عنه من قبل العاملين في عملية الإنتاج للسيطرة على المخاطر الممكن حدوثها والتدخل السريع لحلها.

• **تزويد المستهلك بالمعلومات** يعد جزءاً فعالاً في سلامة الغذاء: يجب على العاملين في مجال الغذاء تحري الدقة في تقديم المعلومات الصحيحة والكاملة للمستهلك، وذلك من خلال تدوين البيانات على العبوات أو الملصقات الموجودة على المنتجات (تتبع المنتجات). تضمن هذه الملصقات حصول المستهلك على كافة المعلومات حول محتوى وتكوين المنتج، وذلك بهدف حماية صحته وإرضاء رغباته. تشمل هذه المعلومات:

١. اسم المنتج و/ أو المستورد ومسئول التعبئة والتغليف.
٢. قائمة بالمكونات والكميات.
٣. صافي الوزن أو الكمية.
٤. درجة حرارة التخزين، وتاريخ انتهاء الصلاحية.
٥. رقم المخزون في بلد المنشأ.
٦. طريقة الحفظ والتخزين.
٧. تعريف الآخرين بالتواجد بالفندق، وقبول أو رفض استقبال المكالمات بالغرفة،

يجب أن يقدم الفندق للعميل لحظة تسجيل بياناته المعلومات الكاملة حول طريقة استخدام، وحفظ البيانات الشخصية، والحالات التي يمكن فيها الإدلاء بالبيانات الشخصية للآخرين. لا بد أن يوافق العميل على استخدام بياناته الشخصية ويعطي الفندق الحق والحرية في ذلك.

### عمليات الفحص الشاملة

تقوم كل دولة بإعداد خطة فحص ومراقبة محلية لعدة سنوات، تشمل هذه الخطة جميع مراحل الإنتاج، وترتبط بين مهام الهيئات المسؤولة كلها.

تهدف أعمال الفحص إلى التحقق من ملائمة المنتج لقواعد سلامة الأغذية، وصحة وطرق تربية الحيوانات. طبقاً لمبدأ "من الحقل إلى المائدة". تطبق عملية الفحص والمراقبة بصورة أساسية على:

●المنتجات الزراعية، وطعام الحيوانات

●تربية الحيوانات

●أماكن ذبح الحيوانات، والصناعات التحويلية

●أعمال النظافة والصيانة والإنتاج

●صحة ونظافة العاملين

●قواعد الإتيكيت

●مرحلة التسويق

●مرحلة التوزيع

يعتمد نظام الفحص الفعال على زيارات المراقبة، وأخذ العينات وتحليلها، ودراسة المستندات، والأنظمة التي تعمل بها المؤسسات.

تتم هذه العمليات في إيطاليا بشكل دوري من قبل الهيئات التالية:

●وزارة الصحة التي تعمل من خلال المكاتب الفرعية التالية:

●أماكن التفتيش الحدودية: تقع على الحدود، ويعطيها الاتحاد الأوروبي صلاحية القيام بعمليات التفتيش البيطرية على الحيوانات الحية، والمنتجات الحيوانية، وطعام الحيوانات المستورد من الدول غير الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، والموجه إلى السوق الأوروبي، أو المتنقل بين الدول غير الأعضاء.

●المكاتب البيطرية التابعة للاتحاد الأوروبي: نشأت بعد إزالة النقاط الجمركية على الحدود بين الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي لفحص البضائع القادمة من دول الاتحاد الأوروبي.

●مكاتب الصحة البحرية والجوية والحدودية: تقع في الموانئ الكبرى، والمطارات المحلية بهدف إنشاء منطقة تصفية لحماية الأدوات، والبضائع، والأشخاص القادمين إلى إيطاليا ودول الاتحاد الأوروبي.

●هيئات الصحة المحلية: تقوم من خلال مكاتب الصحة والسلامة الغذائية والمكاتب البيطرية بأنشطة مراقبة الصحة والنظافة على جميع الأعمال التي لها علاقة بالأغذية. في حال إذا ما أسفرت نتائج الفحص والمراقبة عن عدم ملائمة الأغذية، تقوم المكاتب المختصة بفرض الإجراءات التصحيحية على حسب المشكلة، وفي حالات الأضرار الشديدة والمفاجئة على الصحة، تقوم بمصادرة الأغذية، بل وتقوم أيضاً بإيقاف النشاط. يقوم مفتشو هيئة الصحة المحلية بزيارات تفتيشية ليلية للمحال العامة والأماكن

الخاصة، ولكنهم في هذه الزيارات يصطحبون شرطة مكافحة الفساد، أو رجال الشرطة، أو شرطة البلدية.

● **شرطة مكافحة الفساد:** متخصصة في مجال مراقبة السلامة الغذائية، سواء أثناء العملية الإنتاجية، أو عملية الدعاية والتوزيع. بينما تعمل هيئة الصحة المحلية على المستوى الوقائي، تتدخل شرطة مكافحة الفساد في المراحل التالية لتطبيق العقوبات. في حالة اكتشاف خلل في مستوى الصحة والنظافة أثناء العمل (قاذورات، أو رطوبة، أو أعطال في أجهزة التبريد، إلخ) تقوم شرطة مكافحة الفساد بتطبيق العقوبات وتبلغ بها الهيئة الصحية الخاصة بالمنطقة. من أكثر المشكلات شيوعًا أثناء أعمال الفحص والمراقبة هي تدني مستوى النظافة والسلامة الصحية في المطابخ، وتدهور حالة المداخن وأنظمة التهوية، ووجود منتجات فاسدة أو منتهية الصلاحية.

● **شرطة البلدية:** تمتلك أيضًا صلاحية أداء أعمال الفحص والمراقبة، خاصة فيما يتعلق بسلامة الإجراءات الإدارية (التصاريحات، والتراخيص، إلخ).

● **جمعية المستهلك:** تلعب دورًا مهمًا في تبليغ شكاوى المستهلكين للهيئات المختصة.



## تدريبات

اختبار اختيار من متعدد  
حدد الإجابة الصحيحة من الإجابات الموجودة

• وجوب الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية يلزمه

- القانون المدني
- قانون حماية الخصوصية
- قواعد الأمان
- قانون الإفلاس

• الأهلية القضائية

- يتم الحصول عليها ببلوغ سن السادسة عشرة
- يتم الحصول عليها في سن متقدم
- يتم الحصول عليها بمجرد الميلاد
- تعطى للشخص عن طريق المحكمة المختصة

• الإفلاس إجراء

- يقتصر على الأفراد أصحاب المشروعات
- يستغرق ثلاث سنوات على الأكثر
- يتم طلبها فقط من خلال المحكمة
- يعين لها مختص

• قواعد اللائحة التنظيمية لتدابير السلامة والصحة المهنية

- تقدم المعلومات وتقضي بتدريب العاملين
- ب. تطبق فقط على الشركات التي تضم ما يزيد على 30 موظفا.
- ت. تهتم فقط بإدارة المخاطر في أماكن العمل
- ث. تتبنى مهامًا وقائية ضد الحرائق

• مجموعة الصحة والسلامة الغذائية

- تحدد المتطلبات الصحية للمنتجات التي تباع بالتجزئة
- عبارة عن مجموعة من القواعد الخاصة بالأمن والسلامة الغذائية طوال العملية الإنتاجية
- تهتم بصحة وسلامة المنشآت التي تعمل بقوة 50 موظفا.

• يحمي العاملين من مخاطر الحوادث

### • مجموعة قواعد التصدي للحرائق

- تحدد أوقات الراحة وأيام العطلات للعاملين
- تقييم درجة خطورة المواد الكيماوية الموجودة في أماكن العمل
- تقضي باستيفاء استمارة تقييم المخاطر
- تفرض تركيب الأبواب الآلية الخاصة بسبل الهروب

### • يقوم بأعمال الفحص والمراقبة على السلامة الغذائية

- رجال الإطفاء
- مسئول عمال الأمن والسلامة
- شرطة مكافحة الفساد
- الطبيب المختص

### • نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة هو مجموعة من قواعد

- الأمان والصحة في أماكن العمل
- التصدي للحرائق

ت. الخصوصية

ث. تمنع المخاطر الناتجة عن التلوث الغذائي

### • نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة هو نظام

- لمراقبة صحة وسلامة المنتجات الغذائية الخاصة بالنشاط
- استرداد المبالغ الادخارية القومية
- لمراقبة السلامة في مكان العمل
- توقف أوتوماتيكي للأجهزة الصغيرة في المطبخ

### • نظام تتبع المنتجات الغذائية

- يستخدم فقط في المنتجات السمكية
- يضمن تقديم معلومات سليمة للمستهلكين
- ج. يهدف إلى تقفي أثر المنتج في جميع مراحل الإنتاجية
- د. هو نظام الفحص الذاتي للوقاية من التلوث الغذائي

### • قانون حماية الخصوصية

- يحفظ حق حماية البيانات الشخصية
- يفرض المساواة في التعامل بين الرجل والمرأة في العمل
- ج. يضع قواعد لسلامة العاملين في المشروعات الخاصة

د. يفرض كتابة اسم المنتج على ملصق البيانات للمنتجات الغذائية

## 12. الالتزامات الأساسية لصاحب النشاط فيما يخص السلامة والأمان

أ. تحديد النقاط الحرجة للعملية الإنتاجية

ب. مراقبة أوقات وطرق العمل

ت. تحرير مستند تقييم المخاطر

ث. ترشيد العمليات الإنتاجية

### اختبار صواب أم خطأ

حدد ما إذا كانت العبارة صحيحة أم خاطئة

- قانون حماية الخصوصية هو مجموعة من القواعد التي تحمي الحقوق الأساسية للمواطنين.
- يتم اكتساب القدرة على التصرف بمجرد الميلاد.
- القاصرون ليس لهم صلاحية قضائية.
- الإفلاس عملية تنافسية.
- يتم تحرير وثيقة تقييم المخاطر من قبل العاملين المعرضين للخطورة القصوى.
- يجب أن تضمن المؤسسات لموظفيها بها السلامة والصحة في مكان العمل.
- الإجراءات الوقائية ضد الحرائق يجب أن تتخذها المؤسسات التي تستقبل العملاء ذوي الاحتياجات الخاصة.
- "مجموعة الصحة والسلامة" مجموعة من القواعد الخاصة بتنظيف المطابخ في المطاعم.
- تقوم الهيئات الصحية المحلية بأنشطة المراقبة الصحية على الأعمال التي تتعلق بالأغذية.
- يفرض نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة على الشركات وضع خطة "فحص ذاتي".
- يسمح نظام التتبع بتلقي أثر المنتج على مدار المنظومة الغذائية كلها.
- يقدم ملصق البيانات الموجود على المنتجات معلومات تتعلق بصحة واهتمامات المستهلك.
- تم تفعيل نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة للقيام بالفحص المحاسبي للشركات.

### اختبارات الأسئلة المقالية

أجب عن الأسئلة التالية

- من المسؤولون الأساسيون في عملية إدارة السلامة والأمان؟
- ما هي الواجبات والسلوكيات التي يجب أن يقوم بها العاملون في مجال إدارة السلامة والأمان؟
- اشرح وثيقة تقييم المخاطر.
- ما القواعد العامة الواجب الالتزام بها كإجراءات وقائية في حالة الحرائق؟
- اشرح سياسة "من الحقل إلى المائدة".
- اشرح نظام تتبع المنظومة الغذائية.
- ما المقصود بمجموعة الصحة والسلامة؟

- ما المقصود بنظام تتبع المنتجات الغذائية؟
- ما أهداف قانون حماية الخصوصية؟
- ما المقصود بخطة الفحص الذاتي؟

#### • وجوب توافر القدرة على ممارسة النشاط

مولود – ممثل شرعي -أهلية الوجوب -الزواج -أهلية الأداء -الحرية -الإرث -عواقب قضائية -القصر -الدستور  
يحصل كل فرد بمجرد ميلاده على .....، وهي صلاحية الشخص للتمتع بحقوقه  
والقيام بواجباته. لكل ..... بطبيعة الحال كل الحقوق الأساسية التي يقرها .....،  
وهي المساواة، و.....، والسلامة الجسدية والأخلاقية.

مع التقدم في العمر يكتسب الفرد أيضًا .....، أي القدرة على القيام بأعمال  
ينتج عنها .....، نذكر منها على سبيل المثال بيع وشراء الأملاك،  
و.....، الشروع في ومزاولة نشاط تجاري.

الأشخاص التالي ذكرهم فاقدوا أهلية الأداء: .....، والممنوعون قضائياً، والذين تمت إدانتهم بارتكاب  
جرائم خطيرة، ويُحدد المنع بمدة العقوبة.

في مثل هذه الحالات يمكن استكمال إدارة نشاط تجاري، تم الحصول عليه بطريق ..... أو الهبة، عن  
طريق .....

#### • التصدي للحرائق

##### مطابقة -فحص وقائي -إدارة الإطفاء الإقليمية -معامل – تقنيين -وزارة الداخلية -إقرار

تقر شهادة التصدي للحرائق باحترام جميع قواعد التصدي للحرائق، وتوافر جميع متطلبات الأمان ضد الحرائق  
في الأماكن، الأنشطة، المخازن، إلخ.

يتم إصدار هذه الشهادة من قبل ..... بناءً على طلب كتابي من أصحاب المشروعات أو  
الأنشطة، وذلك في نهاية سلسلة من الإجراءات تتمثل في .....، وقرار المطابقة والذين من  
شأنهما تأكيد ..... المشروعات للقواعد المنصوص عليها لتصدي للحرائق، تتضمن هذه  
الإجراءات أيضًا زيارات من قبل ..... متخصصين تهدف إلى تقييم عوامل الخطورة بشكل  
مباشر، وتأكيد ملائمة الأنشطة لقواعد التصدي للحرائق، وكذلك تحقق القواعد والواجبات التي يجب أن يؤديها  
أصحاب المشروعات والأنشطة.

لكي يتم إصدار هذه الشهادة تقوم إدارة الإطفاء الإقليمية -بالإضافة إلى أعمال التقييم – بالحصول على  
..... من قبل أصحاب الأنشطة والمشروعات بمطابقة أعمالهم لقواعد السلامة والأمان، يصدر هذا  
الإقرار من هيئات، و.....، أو مهنيين مختصين لهم الصلاحيات الكاملة في إصدار مثل هذه  
الإقرارات، بشرط أن يكونوا مسجلين -بناءً على طلب مقدم – في قوائم..... يعتمد التسجيل  
في القوائم المذكورة وبالتالي السماح بحق إصدار الإقرارات على توافر جميع المتطلبات التي ينص عليها  
مرسوم وزارة الداخلية.

## ● الصحة والسلامة الغذائية

الديوكسين -المشرعين -وسيط -البيئية -جنون البقر -التسمم -التداول الحر -مصدر الخطورة -الثقيلة -مصنعة

لقد اختلفت في العقد الأخير العادات الغذائية لدى شعوب البلدان المتقدمة اقتصاديًا: بدلا من المواد الغذائية  
..... (عن طريق تربية الدواجن، زراعة الخضروات، إلخ)، أو التي يتم الحصول عليها من  
المزارعين، لجأ الكثيرون إلى الاستخدام اليومي لمواد ..... يشترونها من المتاجر والتي تمر  
بعمليات عدة من يد المنتج وحتى وصولها إلى المستهلك النهائي.

لقد زاد اهتمام المستهلكين و ..... بقضية السلامة الغذائية مع ازدياد حالات  
..... الغذائي، وانتشار الأوبئة بسبب المنتجات الغذائية في بقاع العالم المختلفة من  
التسعينات وحتى اليوم، مما أدى أيضًا إلى مخاطر جسيمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

نذكر على سبيل المثال وباء .....، و "أنفلونزا الطيور"، والأمراض والسموم التي تنتقل عن طريق  
الطعام المحمل بمادة .....، أو بالمعادن .....

تعتبر المواد الأولية والغذاء بصفة عامة ..... لنمو البكتيريا، ونقل المواد السامة، والبقايا  
الضارة.

نضيف إلى ذلك أيضًا عولمة الأسواق وانفتاحها التي تسمح ب ..... للمواد الأولية والمنتجات التي  
-في حال عدم خضوعها للفحص الجيد-تهدد السلامة الغذائية لملايين من البشر، وفي هذه الحالة من النادر تحديد  
والسيطرة عليه.

## ● عمليات الفحص الشاملة

تربية الحيوانات -سلامة الأغذية -مرحلة التسويق -المستندات -صحة ونظافة العاملين -العينات -المنتجات  
الزراعية -المراقبة

تقوم كل دولة بإعداد خطة فحص ومراقبة محلية خاصة بها لعدة سنوات، تشمل هذه الخطة جميع مراحل  
الإنتاج، وترتبط بين مهام الهيئات المسؤولة كلها.

تهدف أعمال الفحص إلى التحقق من ملائمة المنتج لقواعد .....، وصحة وطرق تربية الحيوانات.  
طبقًا لمبدأ "من الحقل إلى المائدة". تطبق عملية الفحص والمراقبة بصورة أساسية على .....،  
طعام الحيوانات، .....، أماكن ذبح الحيوانات، والصناعات التحويلية، أعمال النظافة، والصيانة،  
والإنتاج، .....، قواعد الإتيكيت، .....، مرحلة التوزيع.

يعتمد نظام الفحص الفعال على زيارات .....، وأخذ وتحليل .....، ودراسة .....، والأنظمة التي تعمل بها المؤسسات.

## الفصل الثاني نظام عقود القطاع ( لشعبي المطعم و المطبخ )

### • مقدمة

يعتمد نشاط المطعم على إنتاج وتقديم الأطعمة والمشروبات (بما فيها المشروبات الكحولية المختلفة) بهدف الاستهلاك في نفس مكان الإنتاج، أو في أماكن أخرى مقابل مبلغ مالي معين.

تؤدي العلاقات المتنوعة بين صاحب نشاط المطعم والعميل إلى ظهور مجموعة متنوعة من عقود المطعم التي أدت بدورها إلى الاعتراف بأشكال خاصة من العقود، ألا وهي عقد التموين، وعقد المآدب. وهما شكلان من أشكال العقود المستخدمة من قبل شركات أنشأت خصيصًا للقيام بهاتين الخدمتين، ولذلك سميت بـ "شركات التموين، أو المآدب".

ظهرت أيضًا شركات أخرى أكثر تخصصًا، قامت بتوسيع وإثراء عروضها، وذلك من خلال تقديمها خدمات في مناسبات معينة مثل التعميد، وأعياد الميلاد، وحفلات التخرج، والتناول، إلخ، فنقوم بتوصيل المأكولات والمشروبات إلى المنازل أو في أماكن الاحتفال المختلفة. تقدم خدمات التموين والمآدب أيضًا للشركات التي ترغب في تنظيم اجتماعات العمل أو المؤتمرات.

**يلجأ العديد من أصحاب المطاعم إلى عقد اتفاقيات متعددة مع الوكالات السياحية من أجل توسيع حجم أعمالهم، ويقدمون بناءً على ذلك الوجبات للمجموعات السياحية التي تسافر من خلال برامج سياحية منظمة.**

وجدير بالذكر أن جميع أشكال العقود التي تنشأ في مجال المطعم لا تخضع للقوانين القضائية للدولة، حيث لا توجد قوانين متخصصة وشاملة يمكن اللجوء إليها لتنظيم مثل هذه العقود، وتحديد واجبات الطرفين.

وبالتالي يطلق على هذا النوع من العقود "عقود غير نظامية" وذلك من وجهة نظر القضاء، نظرًا لعدم خضوعها لقوانين تنظمها.

وبناء على ذلك يعتمد تنظيم هذه العقود على قوانين عامة موجودة بالفعل، يمكن اللجوء إليها من حين لآخر في حال وجود نزاعات بين صاحب المطعم والعميل.

- مواد من القانون المدني: تتعلق بالنظام العام للعقود، مثل عقود البيع، والتخزين، والإمداد بالطعام، إلخ
- قوانين خاصة: قوانين السلامة والصحة، وقانون نشاط السياحة الزراعية، وقانون الاستهلاك الذي يحمي المستهلك، وقوانين حقوق المؤلف فيما يخص الموسيقى المستخدمة في الأماكن المختلفة، وقواعد الاتحاد الأوروبي
- قواعد ولوائح إدارية محلية

- الحقوق القضائية، أي مجموعة الأحكام الصادرة عن المحكمة العليا التي حددت وأوضحت حالات المسؤولية التي تقع على جميع الأطراف
- الأعراف والتقاليد، وهي مجموعة السلوكيات والقواعد الغير مكتوبة التي تعتمد على التقاليد وعلى العرف الاجتماعي

## 2.2 عقود المطعم

تفرض العديد من الاحتياجات اليوم على العديد من الأشخاص اللجوء إلى تناول وجباتهم خارج المنزل، مما أدى إلى ظهور كمية هائلة من العروض من قبل أصحاب المطاعم الذين يبحثون دائماً عن أشكال جديدة لجذب العملاء وإرضاء احتياجاتهم.

كل يوم تطل علينا في المراكز الكبيرة بالمدن المختلفة مطاعم جديدة تؤدي خدمة الوجبات السريعة بسعر مناسب، وتتنوع أشكال هذه الخدمات، وتتسم مواعيدها بالمرونة الشديدة.

وبالتالي يعد قطاع المطاعم قطاعاً متنوعاً. فنجد المنشآت ذات المساحات الكبيرة التي تستثمر أموالاً ضخمة، ويعمل بها عدد كبير من الموظفين تعمل جنباً إلى جنب مع المطاعم الصغيرة ذات الطابع العائلي.

يتغير شكل الخدمة المطاعمية على حسب مكان وشكل الخدمة التي يمكن أن تقدم إما في الفنادق، أو المقاهي، أو الملاهي الليلية، إلخ. ويمكن أن نضيف إلى هذه الأماكن المطاعم التي تقدم خدماتها من خلال نقاط توزيع أوتوماتيكية في أماكن العمل، والمحطات، والمطارات، وهناك أيضاً الوجبات التي تباع عن طريق الإنترنت.

العلاقات التي تنشأ بين صاحب المطعم والعميل علاقات حرة وذات طبيعة متغيرة، وذلك وفقاً للقانون المدني الذي ينص على التالي:

• يستطيع الطرفان تحديد محتوى العقد بحرية تامة ضمن الحدود التي ينص عليها القانون.

• يستطيع الطرفان أداء عقود لا تندرج تحت أشكال معروفة مسبقاً، مادامت مطابقة للوائح القضائية.

يلزم من أجل إتمام العقد:

• **اقتراح العقد:** أي عرض مجموعة الخدمات الخاصة بالإمداد بالأطعمة والمشروبات مع بيان السعر.

مثال

يمثل تقديم قائمة الطعام للعميل بداية العلاقة بين المطعم والعميل. يعد ذلك من وجهة نظر القضاء عرض مقدم للغير من خلال عقد مبدئي أحادي الأطراف.

**العرض المقدم للغير**

يعتبر العرض المقدم للغير عندما يحتوي على الشروط والحدود اللازمة لإبرام العقد شكلاً مبدئياً للعقد، إلا في حالة ظهور ما ينفي ذلك أثناء العمل أو الاستخدام.

• **قبول الطرف الآخر:** بعد أن يفحص العميل قائمة الطعام يختار ويطلب ما يريد. عندما يطلب العميل الأطباق الموجودة في القائمة، فيعني هذا أنه يوافق بدون شروط على اقتراح العقد الذي يلزم كلا الطرفين بمجموعة من الواجبات.

تعتبر الواجبات متبادلة بين الطرفين، أي أن كلاهما يتحمل واجبات والتزامات تجاه الطرف الآخر:

● **واجبات صاحب المطعم:** يجب أن يحضر الوجبات ويؤدي الخدمة في وقت مناسب، مع تقديم مجموعة الخدمات الأخرى التي تتعلق بخدمة تقديم الطعام. يجب على صاحب المطعم كذلك تقديم الخدمة بشكل صحيح وبدقة، وطبقاً للقواعد والقوانين.

● **واجبات العميل:** يجب عليه دفع السعر بمجرد تناوله الوجبة واستفادته من الخدمات الأخرى ذات الصلة.

### قائمة الطعام

تغير شكل قائمة الطعام من مجرد ورقة بسيطة تحتوي على أطباق المطعم وعروضه، إلى ما يشبه الكتاب الذي يقدم بيانات معلومات، وذلك لكي يطابق اللوائح المفروضة من قبل هيئات الاتحاد الأوروبي المختصة، والتي ستعمم عما قريب أيضاً في إيطاليا.

وفيما يلي بعض القواعد التي يجب أن تتوفر في قائمة الطعام:

● يجب توضيح السعر دائماً، وذلك عن الطبق الواحد أو – في حالات معينة- سعر وجبة كاملة (خدمة السياح، خدمة التذوق، وجبات الأطفال، الخ)

● يجب أن يتناسب السعر الوارد في القائمة مع ما يدفعه العميل فعلياً

● من الواجب الإشارة في القائمة إلى المنتجات غير الطازجة المستخدمة في تحضير الأطباق (مثل المواد المحفوظة والمجمدة)

● يجب أن يدرج سعر الخدمة ويحدد بوضوح في القائمة بحيث يتمكن العميل من حساب إجمالي سعر الوجبة

● ينصح بكتابة مكونات الطبق

● من المهم جداً توضيح المكونات التي قد تسبب الحساسية لبعض العملاء وكذلك المواد المضافة، حيث تفرض القواعد احترام العملاء الذين يعانون من الحساسية لمواد معينة، وذلك أثناء استخدام المواد المسببة لذلك، وضرورة إعلام العميل بمكونات الأطباق. يعد التشريع الخاص بالمواد المضافة أكثر حزمًا، حيث تفرض على المطعم حدود استخدامها، مع وجوب الإشارة إليها في قائمة الطعام (على سبيل المثال: المواد الحافظة، والألوان الصناعية، والكافيين، ومواد التحلية، ومادة الكينين، والفوسفات، ومضادات التأكسد، إلخ).

تقضي العديد من اللوائح المحلية أيضاً بوجوب عرض قائمة الطعام خارج المطعم مع توضيح الأسعار بداخلها.

### 2.3 القواعد الواجب تطبيقها على عقد المطعم

عقد المطعم عقد مختلط، يحتوي على مجموعة من العناصر (الخدمات) المتنوعة التي يحكمها النظام القضائي. يتم تحديد نوع العقد على أساس الخدمة الأكثر شيوعاً في المطعم والتي تغطي على غيرها من الخدمات.

نقدم فيما يلي أشكال العقود المختلفة المستخدمة من حين لآخر، وخاصة في حال نشوب نزاع يُلزم اللجوء إلى القضاء:



### • عقد الخدمات

عقد الخدمات عقد يلتزم من خلاله طرف بتأدية عمل أو خدمة للطرف الآخر مقابل مبلغ مالي معين، وذلك من خلال استخدام الوسائل اللازمة، والإدارة الكاملة مع التحمل التام لكافة المخاطر.

يعتبر عقد المطعم عقد خدمات عندما يتطلب الأمر مجموعة من العمليات، مثل تطبيق التقنيات، واستخدام الوسائل والأدوات، والعمليات الخاصة بفرن الأكل عموماً أكثر من محتوى الأطباق نفسها.

هذا الشكل من العقود ينطبق على عقد المأدبة الذي يعقد بين العميل والشركة المتخصصة التي تسخر جميع الأدوات اللازمة (المأكولات والمشروبات والأدوات، والزينة، ووسائل التسلية) لتنظيم حدث ما بناء على رغبة صاحب الاحتفال (تعميد، زواج، حفلات عشاء، إلخ).

### • عقد أعمال

يلتزم في هذا العقد طرف بتقديم عمل أو خدمة للطرف الآخر مقابل مبلغ مالي معين. هذا العمل خاص بالطرف الأول ولا يجبره الطرف الثاني عليه لأنه لا يعمل لديه.

يسري هذا الشكل من العقود عندما يتم بيع الوجبة في مطعم صغير المساحة يقوم بالعمل فيه صاحب المطعم.

ينطبق هذا العقد على حالة المطاعم البيئية الصغيرة ذات الطابع العائلي.

### • عقد البيع

عقد البيع عقد مضمونه تحويل ملكية شيء، أو حق ما مقابل مبلغ مالي معين.

من أمثلة عقود البيع بيع المأكولات والمشروبات والوجبات من خلال نقاط توزيع أوتوماتيكية في أماكن عدة، أو عبر الإنترنت، وذلك حيث إن العنصر المميز في هذه الخدمات هو بيع السلعة المذكورة في العقد مقابل مبلغ مالي محدد.

يدخل نشاط الكوفي شوب ضمن هذا النوع من العقود، حيث إن الخدمة المقدمة فيه (القهوة، والكابتشينو، والمشروبات الغازية) يطغى عليها عنصر "التقديم" عن "التحضير".

تدخل خدمة الـ *service self* ضمن عقود البيع، حيث يعبر سلوك المستهلك الذي يملأ طبقه بالمأكولات والمشروبات بنفسه عن رغبته في الشراء، وبالتالي يلتزم بدفع مقابل وجبته.

### • عقد الإمداد بالطعام

عقد الإمداد عقد يلتزم من خلاله طرف بالإمداد الدوري أو المستمر بشيء ما مقابل مبلغ مالي معين.

أهم ما يميز هذا العقد الخدمة الدورية.

ينطبق هذا النوع من العقود على عقد التمويل الذي يقضي بالإمداد اليومي بالوجبات لمطاعم المدارس، والشركات، والمستشفيات، أو تزويد الشركات التابعة للمطارات.

#### 2.4 قانون الاستهلاك: حماية العميل – المستهلك

تعد المأكولات والمشروبات المقدمة للعميل في مجال خدمة المطعم، والتي تخضع للعديد من أشكال العقود (عقد البيع، عقد الخدمات، عقد الأعمال، عقد الإمداد) "عناصر تباع وتستهلك"، وبالتالي تخضع لقانون الاستهلاك. من أمثلة العناصر التي تباع وتستهلك: مشروب فاتح للشهية في الكوفي شوب، وبيتزا تشتري وتؤكل في الخارج، أما عقود الأعمال والخدمات فتظل هي عقود الوجبات التي تقدم بصورة طبيعية في المطاعم للعملاء.

وتطبيقاً للوائح المحلية ينظم قانون الاستهلاك مجموعة القواعد الصادرة لحماية حقوق المستهلك – العميل. يعتبر العميل الطرف الأضعف في هذا العقد الذي يتعلق بعناصر مستهلكة يقدمها صاحب النشاط الذي يكون بالطبع خبيراً في مجال التعامل مع البضائع. تحدد في هذا العقد شروط الاتفاق والسعر.

لتطبيق اللوائح السابق ذكرها يجب على العميل – المستهلك أن:

- يتقدم بشخصه
- يقوم بالشراء لإرضاء احتياجاته الشخصية، أي أن الغرض من الشراء لا يكون من أجل نشاط، أو تجارة، ومهنة (أي أنه يكون المستهلك النهائي).

تتعلق قواعد حماية المستهلك بالتالي:

- الصحة
- السلامة والأمان، وجودة المنتجات والخدمات
- الحق في المعلومات الصحيحة، والدعاية السليمة
- الحق في التنازل، أي الحق في فسخ العقد في أي وقت دون الرجوع للطرف الآخر
- سلامة وشفافية بنود العقد
- حق المستهلكين في تكوين جمعيات حرة وتطوعية

وبالتالي يمكن للعميل – المستهلك أن يلجأ إلى القضاء للحصول على حقوقه، وطلب التعويض عن الضرر. ويمكن أيضاً الحصول على هذه الحقوق والتعويضات من خلال اللجوء إلى الجمعيات التي تمثل المستهلكين على المستوى المحلي.

تحمي المادتين 129 و130 من قانون الاستهلاك المستهلك حيث تلزم البائع بالتالي:

- تسليم المستهلك بضائع ملائمة لما ورد في عقد البيع (المادة 129)، أي أن العنصر المباع يجب أن يكون مطابقاً للاستخدام المشتري من أجله، ومطابقاً أيضاً للمواصفات التي عرضها البائع، وللجودة

التي يتوقعها المستهلك، مع الأخذ في الاعتبار نوعية المنتج، والمعلومات المنشورة الموجودة على ملصق البيانات أو في الدعاية.

• أن يقوم في حالة عدم مطابقة المنتج بالتالي (طبقاً للمادة 130):

- تعديل مجاني
- تبديل مجاني
- رد المبلغ المدفوع
- فسخ العقد في حالة استحالة التعديل أو التبديل

### مثل من الواقع انتقاد العميل للسعر

نورد فيما يلي بعض الحالات التي ينتقد فيها العميل السعر بسبب "عدم الملائمة"، في حالة عدم تناول الوجبة، أو وجود نفقات غير مذكورة في قائمة الطعام (تكلفة الخدمة، أو نسبة الضريبة على الخدمة الليلية، أو إضافات معينة).

### يحق العميل تخفيض السعر (عيب في مطابقة الخدمة)

يطلب عميل في مطعم رفيع المستوى نوع معين من السمك (تضمن الزيادة في السعر جودة السمك). يحضر له النادل نوع آخر من السمك.

المشكلة في الطبق المقدم عدم مطابقته لما هو موجود في قائمة الطعام.

يعترض العميل عندما يدرك تغيير نوع السمك. بما أن صاحب المطعم غير قادر على تبديل الطبق وإحضار نوع السمك المطلوب يتفق مع العميل على تخفيض السعر.

قام صاحب المطعم عموماً بتصرف غير سليم حيث إنه لم يعلم العميل فوراً بعدم توافر نوع السمك المطلوب، وبالتالي يمكن الإبلاغ عنه بتهمة الغش التجاري طبقاً لأحكام المادة 515 من القانون الجنائي.

الغش التجاري جريمة عقوبتها دفع غرامة أو الحبس لمدة تصل إلى سنتين في الحالات الأكثر خطورة.

### يحق للعميل تبديل الطبق مجاناً

في أحد محلات البييتزا تقدم للعميل قطعة بيتزا مع مكرونة محترقة. مشكلة المنتج هنا عدم مطابقته للجودة المتوقعة، وبالتالي يقوم المطعم بتحمل مسؤولية تبديل الطبق.

### يحق للعميل فسخ العقد

يدخل عميل أحد المطاعم ويسأل عن إمكانية الحصول على وجبة في خلال ساعة نظراً لضيق وقته، وارتباطه بالعديد من الالتزامات. يؤكد النادل للعميل إمكانية ذلك، وبالتالي يطلب العميل وجبة كاملة. تمر 50 دقيقة دون أن يصل حتى الطبق الأول: يقرر العميل بناء على ذلك النهوض والانصراف من المطعم، ممارساً بذلك حقه في فسخ العقد، نظراً لعدم مطابقة الخدمة للجودة المطلوبة. في هذه الحالة لا يستطيع المطعم "التعديل" ولا "التبديل".

### يحق للعميل تخفيض السعر (نقص في المعلومات)

في يوم عيد القيامة يجلس مجموعة من الأصدقاء على طاولة في أحد المطاعم ويطلبون أطباقاً متنوعة بناء على نصيحة النادل. في نهاية الليلة وبعد تناول مجموعة من زجاجات النبيذ، يطلب الأصدقاء الحساب، الذي يبدو

مرتفعاً بعض الشيء. بعد مناقشة بسيطة مع مالك المكان، يقرر العملاء عدم الدفع، متعللين بعدم منطقية السعر المطلوب. ويتضح من النقاش أن المطعم أضاف 15 % مقابل الخدمة يوم العطلة. لم يكن كل ذلك مذكوراً في قائمة الطعام، وبالتالي يحق للعملاء طلب تخفيض السعر لنقص في المعلومات.

## 2.5 مسؤولية صاحب المطعم

عندما يلتزم شخص ما بمجموعة من الواجبات من أي نوع تجاه آخرين، تنشأ مسؤولية يجب أن يتحملها هذا الشخص وفقاً للقانون. المسؤولية نوعان:

● **مسؤولية مدنية:** يتحملها الشخص بعد إبرام عقد، أو القيام بفعل ما له عواقب قضائية (على سبيل المثال: بدء نشاط شركة فردية، أو زواج، أو تبني طفل). تتجسد المسؤولية المدنية أيضاً في حالة ارتكاب مخالفة.

ووفقاً للقانون في الاتحاد الأوروبي، أي مخالفة تسبب الضرر للآخرين توجب على من أقدم عليها تعويض الضرر.

يمكن تحديد المسؤوليات التالية للمخالفة:

● **مسؤولية مدنية مباشرة:** عندما تقع المسؤولية على مرتكب المخالفة نفسه.  
● **مسؤولية مدنية غير مباشرة:** عندما يكون الشخص الذي تقع عليه المسؤولية ليس هو المرتكب الفعلي للمخالفة. في هذه الحالة تنشأ المسؤولية من العلاقة بين الطرفين، فمثلاً الوالد يتحمل مسؤولية الأضرار التي يرتكبها الأبناء القصر، وصاحب العمل مسئول عن الأضرار التي يسببها موظفيه، كذلك مثل مسؤولية الشخص عن كلبه.

● **مسؤولية جنائية:** المسؤولية التي تقع على من ارتكب المخالفة الجنائية.

**المخالفة الجنائية** هي خرق قوانين، مما يوجب على مرتكبها الخضوع لعقوبات جنائية (السجن) و / أو مالية (غرامات).

**مثال: مسؤولية مباشرة وغير مباشرة**

يسكب النادل في المطعم نظراً لقلّة اهتمامه، أو عدم خبرته-الحساء الساخن على أحد العملاء، مسبباً له حروق في يده، وبقع على ثيابه.

المسؤولون عن هذا الضرر هم: النادل الذي تسبب بالضرر (مسؤولية مباشرة)، وصاحب المطعم (مسؤولية غير مباشرة).

يمكن أن يرتكب صاحب النشاط أيضاً مخالفات إدارية تتمثل في أفعال تخرق القوانين مثل قانون الطريق، وقانون الضرائب، ولوائح البلدية، وقوانين الصحة والسلامة الغذائية، وقانون منع التدخين في الأماكن العامة.

تخضع المخالفات الإدارية لـ:

عقوبات مالية: لها حد أدنى وحد الأقصى.

عقوبات غير مالية: وقف الرخصة أو إلغائها، أو الحجز على الممتلكات.

هذه العقوبات تحددها هيئات معينة، مثل شرطة الطرق، ومصالحة الضرائب، وشرطة المالية الإيطالية، والهيئات الصحية المحلية، إلخ.

| العقوبات  | المخالفة المرتكبة |
|---|-------------------|
| ● تعويض عن الضرر  | مخالفة مدنية      |
| ● تعويضات مالية، غرامات، القبض على صاحب النشاط، حبس لمدة معينة، السجن مدى الحياة. | مخالفة جنائية     |
| ● عقوبات مالية، وقف الرخصة أو إلغائها، الحجز على الممتلكات                        | مخالفة إدارية     |

يحدد القانون كون المخالفة إدارية أم جنائية.

يتوجب على صاحب المطعم حل كل ما ينشأ من مشكلات أثناء تقديم الوجبات، أو أثناء تطبيق القواعد، كما أنه يتدخل أيضاً في حال حدوث حالات تسمم، أو سرقة، أو في حال تعرض النزلاء، أو متعلقاتهم للضرر، وغيرها من الحوادث المختلفة التي يكون فيها صاحب المكان مسؤولاً إما مسئولية مباشرة أو غير مباشرة.

وبالتالي يجب على صاحب المطعم أن يكون على وعي تام بمجموعة القوانين الحاكمة حتى يمكنه التصرف بمهنية في مواجهة جميع المشكلات التي تنشأ نتيجة حدوث أمور غير متوقعة في أي لحظة.

مثل من الواقع أضرار يتعرض لها العملاء في المطعم

نصف فيما يلي بعض الحالات التي تواجه صاحب المطعم باستمرار.

**مسئولية تقديم أطعمة فاسدة**

يطلب عميل من قائمة الطعام طبق فاتح للشهية مكون من السمك، وكمية من المكرونة الإسباجيتي مع القواقع البحرية. تقدم الوجبة للعميل الذي يشعر بعد مرور بضع ساعات بالآلام شديدة في معدته، ويتم اصطحابه إلى المستشفى لإجراء الفحوصات اللازمة. تشير الفحوصات إلى حدوث حالة تسمم غذائي نتيجة تناول سمك فاسد.

يتضح أن المطعم لم يُخضع السمك لإجراءات السلامة اللازمة، حيث كان يجب عليه حفظه وطهيه بعناية، وخفض درجة حرارته بصورة كبيرة وبسرعة عن طريق آلات التجميد السريع للسمك.

يتم الإبلاغ عن صاحب المطعم ويحدد القاضي – بعد إقرار المسئولية المباشرة لصاحب المطعم-حجم التعويض على أساس الأضرار المتسببة للعميل.

تنقسم مسؤولية صاحب المطعم في هذه الحالة إلى نوعين:

● **مسئولية العقد:** لأنه لم يقدم الخدمة كما نص عليها العقد المبرم بينه وبين العميل.

● **مسئولية خارج العقد:** لأنه تسبب -بفعله- في ضرر للآخرين.

إذا أدت حالة التسمم جراء تناول السمك الفاسد إلى أضرار أشد خطورة، أو تسببت في الموت، تقع على صاحب المطعم مسؤولية جنائية.

### مسئولية حدوث ضرر لمتعلقات العميل

تدخل العميلة دورة المياه، بالمطعم وتضع حقبيتها على مقعد بجانب الحوض، لتكتشف بعد ذلك بعض البقع بالجزء السفلي من الحقبية. والسبب في ذلك أن المقعد الموجود بجانب الحوض مبلل بمسحوق مطهر ومبيض يستخدم لتنظيف الأدوات الصحية والأرضيات، وهو مسحوق ضار يعمل على التآكل ويجب استخدامه بحرص مع إتباع قواعد معينة للسلامة والأمان. في هذه الحالة تسبب صاحب المطعم في إحداث ضرر يجعله يتحمل مسؤولية خارج العقد بسبب إهماله الذي سيوجب عليه تعويض الضرر الذي وقع لمتعلقات العميلة (المادة 2043 من القانون المدني).

### مسئولية سرقات تعرض لها العميل

تدخل عميلة المطعم ويستقبلها النادل ويعرض عليها وضع معطفها والشمسية الخاصة بها في مكان حفظ المتعلقات. تفعل العميلة ذلك وتجلس على الطاولة وتطلب وجبتها وتتناولها وتقوم خلال الوجبة بإجراء مجموعة من المكالمات الهاتفية من هاتفها الجوال.

يدعوها بعد ذلك بعض الأصدقاء الذين يحتفلون بعيد ميلاد أحدهم إلى الانضمام إليهم على طاولتهم لحضور النخب. تنهض تاركة طاولتها، ولكنها تنسى هاتفها الجوال.

في نهاية ليلتها تدرك العميلة اختفاء الهاتف. ليس ذلك فحسب، بل يخفي المعطف أيضاً. تثور العميلة وتذهب لتتحدث إلى النادل الذي يستدعي بدوره صاحب المطعم.

تتوقع العميلة تعويضاً فورياً عن الضرر بما يناسب سعر المعطف (حوالي 3000 يورو) والهاتف المحمول الذي قامت بشرائه قبل أيام قليلة بسعر 800 يورو (تستطيع العميلة إحضار فاتورة شراء الهاتف).

يشرح صاحب المطعم للعميلة بعد التأكد من المسؤوليات التي تقع على عاتقه أن السرقات التي تعرضت لها تختلف في طبيعتها.

فهو في حالة المعطف يتحمل المسؤولية كاملة التي تلزمه بدفع ثمنه كاملاً (مسئولية غير محدودة)، وذلك لأنه التزم بحراسته لديه في الفندق.

أما بالنسبة للهاتف المحمول فلا يتحمل صاحب المطعم تعويض الضرر عن الأشياء التي كانت في حوزة العميل طوال مدة تناول الوجبة، وبالتالي فإن قيمة الهاتف لن ترد. في حين أن صاحب الفندق تقع عليه مسؤولية محدودة عن متعلقات العميل التي يحضرها معه إلى المكان دون تسليمها (عشر أضعاف سعر الغرفة، تختفي هذه المسؤولية إلى حد كبير لدى صاحب المطعم).

## 2.6 عقد التموين

تأتي كلمة تموين من الفعل الإنجليزي to cater أي التزويد وتجهيز الأغذية.

يأتي ذكر عقد التموين في القانون رقم 86 / 856، ولكنه يعد **عقدًا غير نظامي** نظرًا لعدم إدراجه ضمن لائحة النظام القضائي الإيطالي. أطراف العقد هم:

• **متعهد توريد الأطعمة:** الشركة المتخصصة في إعداد، وتغليف الوجبات لنقلها إلى مكان آخر لاستهلاكها

• **العميل:** يمكن أن يكون هيئة عامة (في حالة مطاعم المدارس، والجامعات، والمستشفيات) أو شركة خاصة

إذا كان **العميل هيئة عامة** يتم عمل مناقصة للحصول على الطعام، وهذا هو الإجراء المتبع في حالة الحصول على أعمال أو خدمات. تلتزم الشركة المتخصصة في إعداد الطعام بامتلاك المعدات والعمال الذين يمكنهم من تقديم الخدمة المطلوبة.

إذا كان **العميل شركة خاصة** يخضع العقد لاتفاقيات خاصة.

يختلف العقد على حسب الخدمة المتفق عليها، إما عقد إمداد وتقديم الطعام، أو عقد أعمال.

### إدارة مطاعم الشركات

تستعين الشركات التي ترغب في توفير خدمة المطعم لموظفيها والعمالين بها بجهات خارجية تقوم بدورها بإدارة المطعم، حيث يناسبها ذلك من الناحية الاقتصادية.

تنظم شركة التموين خدمة المطعم إما بطريقة الخدمة الذاتية self servic، أو بالطريقة التقليدية، أو بطريقة البوفيه المفتوح، وتعد بعناية شديدة قوائم أطعمة متنوعة، ذات أنظمة غذائية مختلفة، ترضي الاحتياجات المختلفة لفئة شديدة التنوع، وهي فئة الموظفين التي تشتمل على مجموعة كبيرة من النساء، وفئات عمرية شديدة التفاوت. في الضواحي التابعة للمدن الكبيرة حيث تتركز العديد من الصناعات ما يسمى بـ "مطاعم الشركات المتعددة"، أي المطاعم الكبيرة التي تديرها شركة تموين ترضي الاحتياجات المتنوعة للعمالين بالشركات الموجودة بالمنطقة.

تقدم مثل هذه الشركات خدمات الكوفي شوب، والخدمة الذاتية، وخدمة الطاولات وذلك في أوقات تتميز بالمرونة الشديدة.

### إدارة بطاقة المطعم

يعد نظام بطاقة المطعم بديلاً عن مطاعم الشركات ومطاعم الشركات المتعددة، وهي بطاقة تصدرها شركة التموين بناء على طلب صاحب العمل وتمنحها للعمالين.

يستطيع حامل البطاقة أن يتناول وجبته في مجموعة من المطاعم التي تعقد معها شركات التموين اتفاقيات.

من الواضح أن هذا النظام يطبق في حالة الشركات الموجودة في المناطق السكنية التي تخدمها مجموعة من الأنشطة مثل المقاهي والمطاعم بأنواعها المختلفة. تدفع الشركات لشركة التموين ثمن البطاقة بالإضافة إلى عمولة تحقق لها المكسب. وتقوم شركات التموين بدورها بدفع ثمن البطاقة للمطاعم، ليكون مكسبها هو العمولة فقط.

### إدارة مطاعم المدارس والجامعات

تمثل المطاعم المدرسية قطاع شديد الأهمية في سوق المطاعم. لقد أدى انتشار المدارس التي تعمل حتى فترة بعد الظهر في إيطاليا إلى زيادة هذا الشكل من أشكال المطاعم التي تقوم بإعداد الوجبات في مطبخ مركزي، ثم يتم تغليفها ونقلها إلى المدارس.

### مثال

تلتزم الجامعات بتوفير مطاعم تقوم على أساس الخدمة الذاتية، تكون متاحة أمام الطلبة الذين يمتلكون البطاقة الخاصة بالمطعم التي تسمح لهم بدفع مبلغ مخفض للغاية للحصول على وجبة كاملة.

من المهم أثناء تحضير الوجبات تحديد الأنظمة الغذائية المختلفة للأطباق المقدمة. انتشرت مؤخرًا في هذا النوع من المطاعم ظاهرة استخدام مواد أولية يتم الحصول عليها من الزراعة البيولوجية لضمان أفضل جودة للخدمة المقدمة، وقد تعاونت العديد من المدن مع هذه المطاعم في إدارة مراكز لإنتاج وتوزيع الوجبات البيولوجية. ولكن يجبر استخدام المواد البيولوجية الشركات على الحصول على شهادات تؤهلها لمثل هذا العمل وذلك طبقًا للوائح السوق الأوروبية المشتركة.

### إدارة مطاعم المستشفيات

تعد مطاعم المستشفيات ودور الرعاية وجبات سواء للعاملين بها (أطباء، ممرضين، موظفين، إلخ) أو للمرضى. يجب توفر العناية الشديدة في إعداد وتحضير الوجبات.

### إدارة مطاعم المؤسسات الأخرى

يتشابه تنظيم وعمل الخدمة في هذه المطاعم مع المطاعم السابقة. تخدم هذه المطاعم المحكوم عليهم في السجون، والمسنين في دور الرعاية، ورجال الجيش في ثكناتهم، وغيرها من الأماكن التي تتطلب وجود مطاعم للإمداد اليومي بالطعام.

### التموين في وسائل المواصلات

تعمل هذه الخدمة على تلبية احتياجات المسافرين في تناول الوجبات خلال الرحلات، تتضمن هذه الخدمة:

● خدمة المطعم على متن الطائرات: تقدم هذه الخدمة من قبل الطائرات التي تقوم برحلات طويلة، وتتمثل في توزيع أطعمة معبئة من قبل شركات التموين على الطائرات التي تكون مزودة بمبردات ومواقف لحفظ وتسخين الأطعمة.



● خدمة المطعم على متن السفن: تختلف خدمة المطعم على السفن ذات الرحلات الطويلة: بالإضافة إلى مطاعم الخدمة السريعة، مثل مطاعم الخدمة الذاتية، ومطاعم البييتزا، والأماكن التي تقدم الأطعمة الخفيفة السريعة، تقدم السفن خدمات المطاعم التقليدية التي تنظم البوفيهات، وحفلات العشاء، وقوائم الغداء.

يتم تزويد السفن بالمواد الأولية، والأطعمة المعدة مسبقًا لحظة الإقلاع، وفي الموانئ المختلفة التي ترسو فيها السفن من قبل شركات التموين التي تعقد معها السفن اتفاقيات الطعام. تتميز خدمة المطعم على السفن الكبيرة التي تربط بين الجزر بالبساطة حيث تعتمد على الخدمة الذاتية، وخدمة المشروبات والأكلات الخفيفة.

● خدمة المطعم في القطارات: يمكن تقديم الخدمات التالية على متن قطارات الرحلات الطويلة: عربة مطعم مزودة بخدمة الطاولة وقائمة الطعام حسب الطلب "ألا كارت"، أو عربة الخدمة الذاتية، أو كوفي شوب صغير.

### التموين الفندقية

تلجأ المنشآت الاستضافة في أغلب الأحوال إلى شركات التموين للحصول على المنتجات الجاهزة من أجل خدمة (الإفطار، الحلوى، المتلجات، الأطعمة الطازجة)، والأطعمة المعدة مسبقًا (خضروات نظيفة ومجمدة، صلصات، لحوم مطهية).

### 2.7 عقد المأدبة

تعد خدمة المأدبة نوع خاص من أنواع عقد التموين. ينص عقد المأدبة على تقديم الأطعمة والمشروبات في محيط الحفلات، واللقاءات. في هذه الحالة بالإضافة إلى الخدمة الرئيسية لتوزيع الوجبات، تظهر الحاجة إلى خدمات أخرى مكاملة مثل تنظيم الأطعمة والمشروبات، وتجهيز المكان المخصص الذي قد يكون منزل صاحب الحدث أو فيلات مخصصة للاحتفالات أو قصور مؤجرة لإقامة المأدبة. تقوم الشركة أيضًا بخدمة المدعوين، وتلبية رغباتهم طوال مدة المأدبة وكذلك أعمال التزيين، بالإضافة إلى تنظيم الحدث بالكامل.

وبالتالي يمكن لخدمة المأدبة أن تتخذ واحدًا من الشكلين التاليين:

● **المأدبة الداخلية:** التي تجهز داخل المطعم.

● **المأدبة الخارجية:** التي تعد في محل سكن العميل أو في أماكن أخرى مختارة ومجهزة خصيصًا لهذا الغرض.

يحرر العقد بصيغة مكتوبة في نسختين، ويشمل جميع الاشتراطات اللازمة لتنظيم الحدث، مثل بيانات المتعاقدين، والمكان، والتاريخ، وساعة تقديم الخدمة، وعدد المشاركين، والسعر المقرر للفرد، بالإضافة إلى وصف الأطعمة والمشروبات وأنواع الخدمات المطلوبة.

يتم أيضًا تحرير قائمة مراجعة بجميع الخدمات المكملة المطلوبة، مثل التزيين بالورد، وتجهيز الطاولات، والموسيقى، وحماية المتعلقات.

يجب أن تؤدي شركات التموين الخدمة بشكل صحيح وبدقة ومهارة وطبقًا للوائح والقوانين.

نظرًا لفردية وتميز الحدث، تقع على المتعهد مسؤولية عدم ملائمة الخدمة لما تم الاتفاق عليه أو عدم الوصول لمستوى الجودة المتوقع (مثال: أطعمة فاسدة، خدمة بطيئة، نبذ أقل في جودته مما تم الاتفاق عليه)، كما يقع على عاتقه قدر أكبر من المسؤولية في حالة حدوث أي نوع من أنواع التأخير.

ينظم هذا العقد قضائيًا من خلال عقد الإمداد وتجهيز المواد والخدمات، وذلك نظرًا لأنه يدوم لفترة قصيرة تتحدد بمدة الحدث.

في حالة خدمة المأدبة يمكن التفريق بين موقفين:

**العميل شخص بعينه:** أي أنه المتلقي والمنفع النهائي. تطبق في هذه الحالة قواعد قانون الاستهلاك التي تقضي بمطابقة الخدمات لما طلبه العميل وفقًا للعقد المبرم بين الطرفين. في حالة الإخلال بذلك يحق للعميل أن يطلب تخفيض السعر، وفي الحالات الأكثر تعقيدًا من حقه أن يطلب فسخ العقد.

**العميل بوصفه متعهد (شركة تنظم اجتماعًا أو معرضًا) أو هيئة أخرى (اتحاد مهني، أو حزب سياسي):** تطبق في هذه الحالة قواعد عقد الإمداد وتجهيز المواد والخدمات، فيما يتعلق بالضمان في حالة الإخلال أو العيوب في الأعمال المقدمة.

نتحدث عن حالة إخلال إذا كانت مستوى الخدمة، أو الوجبات، أو التجهيزات مغايرًا لما هو منصوص عليه في العقد (مثل تقديم الطعام من خلال البوفيه وليس على الطاولات كما هو متفق عليه). أما العيوب فهي رداءة الاطعمة أو المشروبات (مثل تقديم نوع النبيذ المتفق عليه، ولكن ذو طعم مقرز نظرًا لطريقة الحفظ الخاطئة).

يحق للعميل في الحالتين أن يطلب تخفيض نسبي للسعر المتفق عليه، بالإضافة إلى تعويض عن الأضرار الاقتصادية، بل ويمكنه أيضًا طلب فسخ العقد.

في حالة عدم ملائمة الخدمة سواء جزئيًا أم كليًا، يمكن أن تصل المسؤولية التي تقع على عاتق الفندق إلى التعويض المعنوي، نظرًا لكون الضرر الواقع على العميل ضررًا معنويًا أو انتقاصًا من شأنه.

**مثال: عدم ملائمة الخدمة لتأخر في تقديم الخدمة والإضرار بصورة العميل**

تنظم شركة أدوية في إحدى الفيلات القديمة في ريف توسكانا مؤتمرًا دوليًا يضم 100 طبيب لعرض أدوية جديدة.

كان من المنتظر في نهاية اللقاء عقد حفلة عشاء تنظمها شركة متخصصة في إعداد المآدب، يسبقها مشروب فاتح للشهية في حديقة الفيلا من الساعة السابعة مساءً.

طبقًا للاتفاق مع شركة المأدبة يجب أن يقام العشاء خلال الساعة الحادية عشرة مساءً حتى يتمكن جميع المدعوين من العودة في الوقت المناسب.

على الرغم من انتهاء أعمال المؤتمر في الموعد المتوقع، إلا أن الخدمة تأخرت بشكل ملحوظ، بحيث بدأ تناول المشروب بعد الساعة الثامنة والنصف، واضطر عدد كبير من المدعوين إلى الانصراف قبل بدء العشاء الذي تأخر مواعده إلى الساعة العاشرة.

لم تقم الشركة بتنظيم الحدث كما يجب نظرًا للتأخر الشديد في تقديم الخدمة، وبالتالي تستطيع الشركة صاحبة الحدث أن تطالب بتخفيض السعر بما يتناسب مع عدد المدعويين المتبقي (تبقى منهم 60 فقط)، كما تستطيع أيضًا أن تطالب بالتعويض عن الضرر الذي تسببت فيه شركة التموين وهو الإضرار بصورة وسمعة الشركة.

### قراءات التعويض عن الضرر المعنوي في حفل زفاف تم إفساده

وقع الضرر مؤخرًا على عروسين من قبل شركة "أوميسيس" التي تولت تنظيم مأدبة حفل زفافهم، حيث كانوا يتضررون من تدني مستوى الخدمة، سواء فيما يخص كميات الطعام التي كانت غير كافية، أو فيما يتعلق بمدة المأدبة التي دامت لوقت طويل، وذلك نظرًا لطول الوقت بين الطبق والآخر، بالإضافة إلى طاقم النداء الذين أظهروا قلة احترام شديدة.

لقد وردت في ذلك شهادات كثيرة أدت إلى التأكد من سوء الخدمة المقدمة، وعدم ملاءمتها للعقد المبرم بين الطرفين.

لم يكن هناك أدنى شك أن كمية الطعام المقدم كانت قليلة جديدة، الأمر الذي يبدو أسوأ عندما نعلم أن العروسان كانا ينتظران 160 شخص وهذا ما تم الاتفاق عليه في العقد، ولكن عدد الحضور الفعلي كان 152، وعلى الرغم من ذلك بدا الطعام قليلًا حتى مع العدد الأقل. ومما يؤكد سوء تنظيم الخدمة هو أن المدة بين كل مجموعة من الأطباق وصلت إلى خمس وأربعين دقيقة، الأمر الذي أقره أحد الشهود، الذي أكد طول مدة المأدبة، مما دفع العديد من المدعويين إلى الانصراف عنها حتى قبل انتهائها. نضيف إلى ذلك وجود طاقم من النداء غير الأكفاء الذين تعاملوا مع المدعويين بلهجة سيئة وطريقة غير لائقة، بل ومهينة أيضًا.

وقد أقر شاهد آخر أن كميات الطعام لم تكن كافية، لدرجة أنه كان من الصعب إعداد الأطباق مسبقًا وإخراجها دفعة واحدة، بل كان يتم تجهيزها في المطبخ أولاً بأول، وجاء تفسير ذلك غير منطقي، وصعب التصديق، حيث تعللت الشركة بأن وصول المدعويين متأخرًا وطلبهم كميات إضافية من الطعام (كالمكرونة مثلاً) هو سبب عدم كفاية الطعام لـ 150 من المدعويين. وقد برهنت الشهادات أيضًا أنه لم يكن هناك نقص في أطباق المكرونة فقط، بل وأيضًا أنواع الطعام الأخرى. وقد أكد الشاهد نفسه عدم كفاءة العاملين بالمطبخ.

يأتي بعد ذلك فسخ العقد لسوء الخدمة وعدم مطابقتها للعقد.

وفي هذه الحالة يقوم العروسان بطلب التعويض عن الضرر المعنوي بما يقدر بـ 100000 يورو.

## الوحدة الثانية: التخطيط والموازنة

### الفصل الأول

### تخطيط الشركات

#### 1.1 لماذا تقوم الشركة بالتخطيط؟

تدير الشركة عملها داخل محيط اجتماعي، وسياسي، واقتصادي، وثقافي يتطور بشكل مستمر، هذا المحيط دائم الحركة والتغير، كما أنه يتميز بالتعقيد المتزايد الناتج عن المشكلات التقنية، والاقتصادية، والمالية.

وبالتالي يجب أن تعتمد الشركة في إدارتها – بعد عملية التوقع- على عملية التخطيط لتحديد الأهداف التي ترغب في الوصول إليها سواء على المدى القريب، أو المتوسط، أو البعيد، واختيار السياسات التي سوف تساعد في الوصول إلى هذه الأهداف، ومراقبة النتائج.

● **عملية التوقع:** تتمثل في التحديد المسبق -قدر المستطاع- للأحداث المستقبلية، ومسار تطور الأحداث الموجودة بالفعل.

لا يتعلق الأمر بتوقع "ما سيكون"، ولكن يتمثل في وصف "الأحوال المتوقعة" التي ستكون عليها الشركة، مع الوضع في الاعتبار "الفرص"، و"المخاطر" التي يقدمها السوق.

يساعد تحليل البيانات التاريخية، ودراسة وجهات النظر على توفير معلومات مفيدة حول مسار عمليات الاستهلاك، والبيع، والتكاليف.

● **عملية التخطيط:** تتمثل في التخطيط لمبادرة جديدة لنشاط الشركة، وتعد هذه العملية لا غنى عنها في حال أردنا قياس كفاءة الشركة من الناحية الاقتصادية في ضوء التوقعات والاختيارات المحددة مسبقاً والتي تحكم مستقبل الشركة بالكامل.

● **حتى أثناء الإدارة من الضروري التحكم في نشاط الشركة، وذلك من خلال وضع خطط مستقبلية لتطور العمل على المدى المتوسط، والبعيد (تخطيط استراتيجي) وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها على المدى القريب (تخطيط العمل).**

● تأتي فيما بعد الاستراتيجيات، التي ترجمت فيما بعد بالخطط العملية (أحد أهم هذه الخطط العملية الموازنة). تسمح هذه الاستراتيجيات ببدء المرحلة العملية التي يتم فيها تطبيق الأمور النظرية التي تم التخطيط لها من قبل.

● في النهاية تأتي مرحلة الفحص والمراقبة لإتمام عملية التخطيط: تتحقق من خلال المقارنة بين البيانات المتوقعة، والبيانات التي يتم الحصول عليها فعليًا، وذلك بهدف تحديد أسباب عدم تحقيق الأهداف المرجوة، ووضع الحلول الممكنة.

## 1.2 التخطيط لمبادرة جديدة لنشاط الشركة: خطة العمل

قبل البدء في العمل يجب على صاحب النشاط الذي ينوي إنتاج سلعة أو خدمة معينة أن يضع أمامه الأسئلة التالية:

● في أي نوع من الأسواق؟

● كيف يمكن تنظيم النشاط؟

● من المنافسين الذين سيواجههم؟

أما إذا كان النشاط قائمًا بالفعل ويريد صاحب العمل توسيع مجال نشاطه وعروضه، فإنه يسأل نفسه:

● ما احتياجات العملاء الجديدة؟

● ما نوع المنتج أو الخدمة التي ترضي ذوق العميل بشكل أكبر؟

● كيف يمكن تغيير الإدارة الداخلية؟

● ما التجديدات التي أدخلها المنافسون؟

تشكل الإجابة على هذه الأسئلة ما يسمى بـ **فكرة المشروع**، أي اللحظة الأولى في تلك العملية التي ستؤدي بعد ذلك إلى ميلاد نشاط جديد، أو الوصول إلى اتجاهات جديدة للشركة.

تشتمل **فكرة المشروع** إذن على:

● التعريف، والخصائص، ومستوى جودة المنتج أو الخدمة المطروحة للبيع.

● موقع الشركة في حالة بدء نشاط جديد.

● حجم الطلب على المنتج، ونوعية العملاء.

● تحليل المنافسين المباشرين، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف التي تميزهم.

تتمثل فكرة المشروع في خطة العمل، تشتمل هذه الخطة تفصيليًا على:

● **تحليل العوامل الخارجية:** أي السوق الذي ستعمل الشركة فيه، وذلك بالدراسة الجيدة للطلب على منتجات الشركة، أو خدماتها، وللمنافسين الذين ستواجههم.

● **تحليل المحيط الداخلي:** أي القرارات المتعلقة بنوع المنتج أو الخدمة وتنظيم النشاط.

● **تحديد السياسات** التي سيتم تبنيها لتحقيق فكرة المشروع.

● **عمل دراسة جدوى للمشروع،** أي تحديد الاستثمارات اللازمة، وعمل خطة التغطية المالية، وتقدير النتائج الاقتصادية.

● **تقييم البيانات** الناتجة عن دراسة الجدوى، واتخاذ القرارات النهائية حول إمكانية نجاح المشروع من الناحية الاقتصادية.

إذا اتضح من المعطيات إمكانية الحصول على نتائج اقتصادية ملائمة، يمكن بدء المشروع، أما على العكس إذا ظهرت بعض الصعوبات فلا بد من مراجعة المشروع أو تركه.

### تحليل العوامل الخارجية

يبدأ هذا التحليل بالدراسة الجغرافية-البيئية والاجتماعية – الاقتصادية للمكان الذي ستعمل فيه الشركة بهدف معرفة الأنشطة الاقتصادية المهيمنة على المنطقة، وكذلك التعرف على العادات والتقاليد والمنشآت والبنية التحتية الأساسية الموجودة بالمنطقة. ومن أجل بدء نشاط سياحي يتم التركيز على مسار التدفق السياحي والأحوال المناخية.

يلي ذلك دراسة الطلب، أي دراسة وتحليل السوق بهدف دراسة سلوكيات وخصائص المستهلكين الذين يترددون على المنطقة، وذلك للقيام لتقسيم (تسريح) المستهلكين.

يمكن أن يتم التقسيم أو التسريح على أساس العمر، أو النوع، أو بلد المنشأ، أو الدخل، وبالتالي القدرة الشرائية، والمؤهل الدراسي، وأسباب السفر إلى هذه المنطقة (إجازة، عمل، دراسة إلخ)، وطريقة تنظيم الرحلة (وكالة، الإنترنت، معلومات دعائية في المجلات، معارف، إلخ). يهدف تقسيم السوق إلى تحديد **المجموعة الهدف**، أي مجموعات العملاء المتوقعين الذين توجه إليهم المنشأة عروضها والقنوات الدعائية الأنسب للوصول إليهم.

لبدء نشاط جديد لمنشأة فندقية، فإنه لا بد من معرفة المعلومات الهامة التالية والتي تتبع من السوق:

● ما نوعية السياح الذين يترددون على المنطقة؟

● ما احتياجات السياح التي يمكن إرضائها؟

● ما الاحتياجات التي لا يمكن إرضاؤها؟

● ما الأسعار المقبولة في السوق؟

● ما مدى استعداد السياح للدفع لإرضاء احتياجاتهم؟

● ما قنوات المعلومات التي تؤثر على اختياراتهم؟

تعد الإجابة على هذه الأسئلة مفيدة لتفعيل عروض المنشأة الجديدة.

من العوامل الهامة لتحديد عروض المطعم الجديد، أو تجديد العروض القائمة بالفعل دراسة العادات الغذائية لمن يتردد على المكان. ومن العوامل التي تؤثر على هذه العادات ما يلي:

#### ● العادات والثقافة المحلية.

#### ● الأعراف المختلفة.

● التغييرات التي تطرأ على عادات الاستهلاك: فالعميل يكون على وعي جيد بالعلاقة بين التغذية والصحة وبالتالي فدائمًا ما ينتبه لنوعية الطعام.

#### ● أساليب الحياة المختلفة.

يشمل تحليل العوامل الخارجية أيضًا عناصر الإمداد المتاحة التي يمكن أن تلجأ إليها الشركة، وهي الموردين، والعمال المتخصصين. من المهم معرفة الخصائص، والأسعار، والوسائل، وغيرها من العناصر الهامة اللازمة لإتمام العقود المختلفة.

تتم هذه المرحلة التحليلية بدراسة السوق التنافسية، عن طريق جميع المعلومات حول الشركات الموجودة، وذلك لمعرفة حجمهم، وأنواع الخدمات التي يقدمونها، وشريحة العملاء التي يخدمونها، والأسعار، حصة السوق التي تشغلها كل شركة من الشركات المنافسة، بالإضافة إلى نقاط القوة (مثل القرب من البحر في منطقة ساحلية، علامة تجارية تحدد جودة المنتج)، كذلك نقاط الضعف (منشأة معزولة، أسعار مرتفعة لا تتناسب مع جودة الخدمة المقدمة).

#### الميزة التنافسية

تتيح المعلومات التي يتم تجميعها في مرحلة دراسة العوامل الخارجية تحديد العناصر التي تمكن أية شركة جديدة من خلق الميزة التنافسية الخاصة بها، أي مجموعة العناصر التي تميزها عن منافسيها، وبالتالي تضمن لها النجاح على المدى البعيد.

يمكن أن تتمثل الميزة التنافسية في:

● السعر: عندما تنجح الشركة في تنظيم العملية الإنتاجية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من منافسيها، وذلك بفضل استخدام عدد أقل من الموارد (عدد أقل من الموظفين، تقليل المصروفات أثناء الشراء)،

● التميز: عندما تتمكن الشركة من خلق هويتها التي تجعلها "متفردة" في مجالها مقارنة بالشركات المنافسة (مثال: قائمة طعام مبتكرة، خدمة مميزة، إقامة عروض أثناء وجبات العشاء).

● من المهم أيضًا تقدير رد فعل المنافسين، أي قدرتهم على تبني سياسات دفاعية فور ظهور شركة جديدة في السوق (على سبيل المثال قدرتهم على خفض الأسعار فورًا للحفاظ على الميزة التنافسية).

#### ● "الصفحة الإلكترونية" بوصفها ميزة تنافسية

● في عام ١٧٣٦ كتب بنجامين فرانكلين -الذي ندين له باختراع مانع الصواعق- في كتابه "نصائح هامة لمن يرغب أن يصبح غنيًا" جملة شهيرة: "الوقت من ذهب". تحولت هذه الجملة البسيطة مع مرور السنين إلى

إستراتيجية فعالة في مجال التسويق. فيعتبر ادخار الوقت نظامًا تستخدمه الشركات بوصفه عنصرًا أساسيًا لخلق ميزة إضافية (في نطاق السرعة والإنتاج)، وبوصفه أداة لتسهيل حياة العملاء (توتر أقل، وانتظار أقل).

● تعتبر الصفحة الإلكترونية وسيلة فعالة لادخار المال والوقت، فهي تتيح للعميل شراء تذاكر الطيران أو القطارات مباشرة من البيت أو من مكان العمل، وكذلك حجز الفنادق والمطاعم، ودفع الفواتير، وشراء الأجهزة الكهربائية، والأثاث، والسيارات، والدراجات البخارية، إلخ، كما أنها تتيح للشركات سرعة التواصل مع العملاء، وتسهيل عملية بيع المنتجات أو الخدمات، حيث تقرب العميل إليها، وتمكنه من الحصول على أكثر الاختيارات المناسبة، فتجعله شريكًا أساسيًا في العملية الإنتاجية، وتوفر له إمكانية الحصول على الخدمة أو المنتج بنفسه.

● يعتمد التبادل بين العرض والطلب في هذه الأيام على وقت التواصل الذي تستغرقه الشركات بين العمليتين. وبالتالي يجب أن تلتزم الشركات بالبحث عن الميزة التنافسية أيضًا فيما يتعلق بعامل الوقت، وذلك عن طريق إتاحة الخدمات عن طريق الإنترنت بجانب الطريقة التقليدية في التسويق، وذلك لزيادة سرعة سير العمل (الاتصال بالعميل، والمراسلات، والبيع، والدعم، إلخ).

● فعلى سبيل المثال يمكن للقرى السياحية والفنادق أن تقلل من أوقات الانتظار بين طلب العميل، وبين تقديم العرض المخصص له، وذلك عن طريق إتاحة صفحة على موقعهم يستطيع العميل من خلالها معرفة الأسعار، والقيام بالحجز بصورة سهلة وسريعة.

● وبذلك يمكن أن تتحول عملية البيع بحضور الطرفين إلى عملية إلكترونية سريعة، وذلك عن طريق الاستفادة من الموقع الذي يتيح للشركات القيام بما يسمى بالتجارة الإلكترونية. فتقديم الشركات من خلال مواقعها خيارات ترضي جميع المتطلبات والأذواق تعد ضمانًا للجودة. يعد الموقع المصمم خصيصًا لشركة معينة أداة لتحسين العملية الإنتاجية: حيث يحرر الشركة من تكاليف الموظفين والموردين.

● لقد لجأت العديد من الشركات إلى هذا الحل، أي اللجوء إلى إنشاء موقع على شبكة الإنترنت مدروس بعناية بناءً على إمكانيات الشركة، ومناسب لكفاءاتها، ومتوافق مع سير عملية البيع.

### ● السياحة وفن تذوق الطعام

● حققت إيطاليا رقمًا قياسيًا في الأطباق التي تميزها عن غيرها من دول العالم، حيث وصل عددها إلى ٤٦٩٨. تراكم هذا الرقم على مدى ٢٥ عامًا على الأقل، وذلك وفقًا لإحصائيات الاتحاد الوطني لحقوق المزارعين الذي قام بحصر المنتجات الزراعية التقليدية الخاصة بكل إقليم في عام ٢٠١٣، والذي تم تحديثه في العدد الثالث عشر المنشور في مجلته الرسمية. في العام الماضي وصل عدد المنتجات إلى ٤٦٧١، مع الوضع في الاعتبار أنه من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٣ زاد العدد لأكثر من الضعف، وذلك تأثرًا بنم والنشاط السياحي في مجال فن تذوق الطعام والنبيد.



● تعد إيطاليا من الدول الرائدة في مجال السياحة الخاصة بتذوق الطعام، حيث تعدى دخلها في هذا المجال الـ ٢٤ مليار يورو يدفعها السياح سواء المحليين أو الأجانب مقابل تناول الوجبات في المطاعم، ومحال البيترز، والمطاعم البيئية الصغيرة، والأماكن المخصصة للسياحة الزراعية، بل وأيضًا مقابل الحصول على المنتجات الغذائية المميزة. أعلن الاتحاد الوطني لحقوق المزارعين أن كل سائح إيطالي أو أجنبي في إيطاليا ينفق بالتحديد ثلث ميزانية الإجازة على المطاعم. فتعد الأطعمة والمشروبات أهم ما يميز الإجازة في إيطاليا: فبين العناصر المختلفة للإجازة من المسكن إلى المواصلات، ومن خدمات الترفيه إلى المعالم والأنشطة الثقافية، تسجل جودة الطعام أعلى مؤشر من مؤشرات رضا السياح الأجانب والإيطاليين.

● حوالي ١٠ في المائة من المنتجات الغذائية التقليدية التي تم حصرها في إيطاليا توجد في توسكانا، ولكن يحتل أيضًا إقليم كامبانيا مكانًا متميزًا في المقدمة محققًا ٣٨٧ منتجًا متميزًا، وإقليم لاتييو بعدد ٣٧١. يأتي بعد ذلك إقليم فينيتو (٣٧١)، وبيمونتي (٣٤١)، إميليا رومانيا (٣٠٧)، ليجوريا (٢٩٥). يليهم الأقاليم الأخرى: كالابريا ٢٦٩، لومبارديا ٢٤٦، صقلية ٢٣٤، بوليا ٢٣٢، ساردينيا ١٨١، موليسا ١٥٩، فريولي-فينيتسيا جوليا ١٥٣، ماركي ١٥٠، ابروتسو ١٤٧، وإقليم ترنتو المستقل ١٠٩، بولزانو ٩٢، بازيليكاتا ٧٧، اومبريا ٦٩، فال دوستا ٣٢.

● بفضل التزام المزارعين تهيمن بعض المنتجات الزراعية الخاصة ببعض الأقاليم على السوق الإيطالية: ١٤٣٨ نوع مختلف من الخبز، والمكرون، والبسكويت، يليهم ١٣٠٤ من الخضروات الطازجة والمعالجة، واللحوم الطازجة، والمجففة، ٤٧٢ من الجبن، ١٧٤ من الأطباق المركبة، ١٥٩ من المشروبات غير كحولية، ١٥٥ من المنتجات الحيوانية (العسل، منتجات الألبان والجبن، فيما عدا الزبد، إلخ) ١٤٧ من الأسماك، والحيوانات الرخوية، والقشريات.

● دخلت في قائمة ٢٠١٣ أنواع جديدة، منها على سبيل المثال النقانق الحمراء في كامبانيا، وتورته مدينة كانوسا في إميليا رومانيا، وعسل الناقصة الشجيرية في فريولي - فينيتسيا جوليا، وهي نبتة تنتشر على ضفاف الأنهار والمجاري المائية، وعنب لومبارديا، ونقانق الكبد في بيمونتي، والحمص الأسود في بوليا، وفاصوليا جزيرة ساردينيا، وجبن الماعز في توسكانا، وبطاطس فينيتو، وكذلك البطاطس المخصصة لعمل النيوكي في منطقة جبال ليسيني.

● تتصدر إيطاليا قائمة الدول الأوروبية في عدد الشركات البيولوجية، وتفخر كذلك أيضًا بريادتها في امتلاك منتجات معروفة على مستوى دولي.

### تحليل المحيط الداخلي

يجب أن يتم تحديد نوع، وحجم المنتج أو الخدمة المقدمة على حسب المعلومات المتوفرة من تحليل العوامل الخارجية، وكذلك تقييم شكل المنشأة، أي الأحجام والمساحات (عدد غرف النوم، عدد الطاولات)، والخصائص

التقنية للمنشأة، ومسامها القانوني (على سبيل المثال: شركة فردية، شركة تعاونية، شركة رؤوس أموال)، والتدرج الوظيفي للشركة، وعدد العاملين بها، والكفاءات المهنية المطلوبة لها.

## تحديد السياسات

يتم تحديد السياسات أو الخطط الاستراتيجية على أساس الأهداف التي ترغب المنشأة في الوصول إليها على المدى المتوسط، أو البعيد، بل والقريب أيضًا.

يعني هذا تحديد مجموعة الأفعال التي يتم اتخاذها، والمصادر التي سيتم توظيفها لتحقيق فكرة المشروع، وتأكيد الميزات التنافسية المحددة مسبقًا.

وبالتالي فإن تحديد السياسات تعني طرق العثور على المصادر (اختيار موردي المواد الأولية، الماكينات، المعدات، إلخ، وكذلك أشكال الاتفاقيات المختلفة، العثور على الأيدي العاملة، اختيار المساهمين، إلخ)، كما تعني أيضًا استغلال هذه المصادر وتوظيفها (تحديد سير العمليات الانتاجية)، الموارد المالية والتمويلات، تنظيم المنشأة، أنظمة الإدارة، وسياسات التسويق استنادًا إلى نوع المنتج أو الخدمة ونوعية العملاء، وذلك إما في مرحلة ميلاد منتج جديد في السوق، أو في مراحل التنمية والتطوير التالية.

مثال

في مرحلة ميلاد مطعم جديد في السوق نتوقع حملة دعائية ضخمة تتولاها وكالات متخصصة (إعلانات الراديو والتلفزيون على الشبكات المحلية، بالإضافة إلى تعليق اللافتات في الطرق، إلخ). ثم يقوم المطعم بهدف تأكيد وضعه في السوق بالبدء في كسب العميل وتوثيق علاقته بالمكان من خلال التخفيضات للعملاء الدائمين، والدعوات على سبيل المثال.

## دراسة الجدوى

تهدف دراسة الجدوى إلى التقييم المالي للقرارات المتخذة، والسياسات المتبعة، وربحية المشروع الجديد. وتنقسم دراسة الجدوى إلى: الدراسة الفنية، والخطة الاقتصادية – المالية.

دراسة الجدوى المالية هي خطة الاستثمارات على المدى المتوسط والبعيد، تدرس هذه الخطة نوعية، وكمية، وسعر التجهيزات العينية وغير العينية اللازمة لإنشاء مشروع جديد. كما أنها تحدد عدد الموظفين استنادًا إلى حجم ودرجة وتصنيف الشركة.

تتعلق الدراسة بتحديد التالي:

• وسائل العثور على المنطقة والمبنى اللازمين للقيام بالمشروع، والمساحات، والأسعار المتعلقة بذلك. تتنوع هذه الوسائل وتتطلب أوقات والتزامات مالية شديدة الاختلاف، أمام صاحب المشروع الاختيارات التالية:

• العثور على المنطقة التي سيقام عليها المبنى

• الحصول على مبنى قائم بالفعل مع القيام ببعض أعمال التجديد والصيانة

• شراء أو إيجار منشأة عاملة بالفعل

• إيجار وحدة

• تأجير تمويلي

• في حالة سلسلة المطاعم والفنادق، يمكن بدء نشاط جديد بالاسم نفسه من خلال عقد حق الامتياز، أو حق الإدارة، مما يسمح للسلسلة بالتوسع في السوق، عن طريق رؤوس أموال الغير، وبالتالي دون التزامات مالية مباشرة

• نوعية التجهيزات، وخصائصها الفنية، وأسعارها (أجهزة التدفئة، التبريد، مانع الحريق، الكابلات والوصلات، إلخ)، كمية وأسعار الأدوات (أدوات المطبخ، أدوات القاعات أدوات السكرتارية)، قطع الأثاث والمفروشات، البياضات، المركبات، إلخ.

• أسعار البنية التحتية المتعلقة بالتوصيلات الكهربائية، الصرف، الغاز، بالإضافة إلى التعاقدات مع شركات الاتصالات، وكذلك مصروفات تسجيل المنشأة وتوثيقها (مصروفات محرر العقود، مصروفات التسجيل بغرفة التجارة والصناعة والزراعة والمهن الحرفية)،

• عدد العاملين بالمنشأة، مع التفريق بين عقود العمل الدائمة، والعقود الموسمية.

يعد التقييم الاقتصادي والمالي من أهم العناصر في خطة دراسة الجدوى لأي مشروع، حيث يشتمل هذا التقييم على البيانات لمدة 3 سنوات قادمة، وهي المدة التي توصف بـ "الفترة الحرجة" في دورة أي نشاط جديد، لأنها الفترة التي يواجه فيها المشروع مشكلات وصعوبات تأكيد وضعه بالسوق.

تحتوي الخطة الاقتصادية – المالية على دراسة الجدوى المالية، ودراسة الجدوى الاقتصادية، التي تتطلب عمل بيان مالي، يعد هذا البيان سنويًا عند نهاية السنة المالية للشركة، وبالتالي فإنه يشتمل على أرقام نهائية، أما الخطة الاقتصادية – المالية فهي توضح الأهداف والتوقعات المستقبلية.

تعد دراسة الجدوى الاقتصادية توقع للحساب الاقتصادي للعام الأول، والعامين التاليين، مع تقدير المحصلة الاقتصادية في السنوات الثلاثة.

وبالتالي فإن هذه الخطة تتعلق بـ:

• المكاسب المتوقعة على أساس عمليات البيع التي سيحققها المشروع الجديد في خلال ثلاث سنوات. تضع عملية التوقع في الاعتبار نسبة مئوية للإنتاج تزداد شيئًا فشيئًا، بناء على فرضية استقرار الشركة ونجاحها من خلال دراسة السوق.

• النفقات المتوقعة، وتنقسم إلى:

• **نفقات ثابتة:** أسهل في توقعها لأنها ترتبط بالقرارات التي تم اتخاذها بالفعل في دراسة الجدوى الفنية، أي نفقات الأصول الثابتة (الإهلاك)، مرتبات العاملين بعقود دائمة، الإيجار إن وجد، الالتزامات المادية، التأمينات، إلخ.

• **نفقات متغيرة:** سعر المواد الأولية، أسعار الخدمات المختلفة (على سبيل المثال: المغسلة، العمولات)، ومرتبات العاملين بعقود موسمية. تعتمد النفقات المتغيرة على حساب إجمالي التغير في المصروفات، أي على التكلفة التقريبية لإعداد قائمة طعام، أو توفير غرفة نوم، وبالتالي تعتبر هذه المهمة أصعب في تحديدها بشكل تأكدي، ولذلك يتم اللجوء في إعدادها إلى متخصصين في هذا المجال يقومون بتقدير النسب وحسابها.

• المحصلة الاقتصادية المتوقعة في أول ثلاث سنوات عمل

دراسة الجدوى الاقتصادية

| العام الثالث | العام الثاني | العام الأول | مكاسب عمليات البيع المتوقعة |
|--------------|--------------|-------------|-----------------------------|
|              |              |             | النفقات المتوقعة            |
|              |              |             | الموظفين                    |
|              |              |             | المواد الأولية              |
|              |              |             | الخدمات                     |
|              |              |             | تكاليف الأصول الثابتة       |
|              |              |             | الالتزامات المادية          |
|              |              |             | الالتزامات التأمينية        |
|              |              |             | الإيجار                     |
|              |              |             | المصروفات الإدارية          |
|              |              |             | المصروفات التجارية          |
|              |              |             | إجمالي التكاليف المتوقعة    |
|              |              |             | المحصلة الاقتصادية المتوقعة |

تهدف دراسة الجدوى المالية إلى تحديد المتطلبات المالية المبدئية، أي حجم الموارد الاقتصادية التي من الواجب توافرها لقيام النشاط، وبدء الإنتاج، بالإضافة إلى مصادر التمويل المتوقعة.

تشتمل دراسة الجدوى المالية:

**المتطلبات المالية الأساسية لرأس المال الثابت:** تحدد وفقاً لدراسة الجدوى الفنية، وتختص برأس المال اللازم لحصول الشركة على الأصول العينية وغير العينية المتوقعة،

**المتطلبات المالية الأساسية لرأس المال المتداول:** يحسب وفقاً للنفقات في صورتها النقدية، أي النفقات التي ستلزم الشركة بمجموعة من المصروفات والتكاليف في السنة الأولى، والعائد المادي من عمليات البيع (تدفق مالي)، وبالتالي لا تدخل في ذلك نفقات الأصول الثابتة (الإهلاك)، والمدخرات لمواجهة المخاطر، والالتزامات المالية التي ستؤدي إلى نفقات مالية مستقبلية. توضع أيضاً في الاعتبار نسبة من السيولة اللازمة لسد احتياجات المشروع في البداية.

بعد تقدير حجم المتطلبات المالية المبدئية، يلزم تزويد الشركة بالمصادر المالية اللازمة لتغطية هذه المتطلبات.

المعيار الذي تلجأ إليه الشركة أثناء الاختيار بين المصادر المالية المختلفة لضمان توازنها هو:

يجب أن يتوافق انتهاء التمويلات مع نهاية مدة الاستثمارات.

وبالتالي من أجل تمويل الأصول، يجب اللجوء إلى رأس مال خاص، أو قروض متوسطة أو طويلة الأجل. أما المواد الأولية فيمكن تمويلها من خلال قروض قصيرة الأجل.

سيؤثر اللجوء إلى التمويلات الخارجية بعد ذلك في دراسة الجدوى الاقتصادية، وذلك نظراً لكونها نفقات مالية، وبالتالي يجب أخذها في الاعتبار في تقييم المحصلة الاقتصادية المتوقعة للمشروع.

### تقييم البيانات، ومرحلة بدء المشروع

إذا لم تكن نتيجة دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع مجدية، حيث أنها لا تغطي النفقات، ولا تأتي بعائد مريح، فإنه من الضروري إعادة النظر في المشروع.

يجب إذن تغيير بعض معطيات دراسة الجدوى الفنية (من حيث المساحات، وأنواع الخدمات المقدمة، والأجهزة والمعدات، والموظفين، إلخ) من أجل تقليل بعض النفقات، وذلك للحصول على نتائج مربحة اقتصادياً. إذا لم يحدث ذلك فيجب التخلي عن المشروع.

إذا جاءت النتيجة الاقتصادية المتوقعة مرضية، تأتي مرحلة البدء في المشروع، أي القيام بمجموعة الأنشطة المطلوبة في الفترة من بدء الأعمال وحتى افتتاح المنشأة.

تتضمن هذه المرحلة:

● جميع الأمور الإدارية، وإجراءات تسجيل المنشأة في غرفة اتحاد التجارة والزراعة والصناعة والمهن الحرفية

● إنشاء، وإعادة تأسيس، أو تنظيم المنشأة لتحقيق ملائمته للمشروع

● شراء الأجهزة والمعدات الواردة في دراسة الجدوى الفنية

● تعيين طاقم الموظفين الإداري الذين من شأنهم المشاركة في تحقيق المبادرة وتطبيق السياسات الإدارية والتجارية (تنظيم الإدارة، والتخطيط لانطلاق المشروع في السوق). يلي ذلك تخطيط التدرج الوظيفي، وإسناد الوظائف والأعمال للموظفين، ثم تبدأ بعد ذلك عملية الانتقاء والتعيين.

### مثال من الواقع

**تحديد المتطلبات المالية لبدء نشاط مطعم (إل كافالوتشو مارينو) شركة ذات مسؤولية محدودة**

يستأجر شريكان مبنى في منطقة ساحلية مقابل 5000 يورو شهرياً بغرض القيام بمشروع مطعم بقدرة استيعابية 160 وجبة في اليوم بمتوسط سعر البيع 40 يورو.

اسم المطعم إل كافالوتشو مارينو شركة ذات مسؤولية محدودة، ويوم عطلته الاثنين.

لحظة توقيع العقد (شهر أبريل) يقوم الشريكان بدفع ثلاثة شهور من الإيجار على سبيل التأمين، بالإضافة إلى مصروفات تأسيس، وتسجيل المشروع (6000 يورو) ،

يجب عليهما أيضاً دفع 250000 يورو مقابل أجهزة، وقطع أثاث كما ورد في دراسة الجدوى الفنية، بالإضافة إلى تأجير تمويلي لأصول أخرى بمبلغ 2400 يدفع كل ثلاثة أشهر بدءاً من شهر يونيو.

يصل إجمالي تكلفة العاملين إلى 12000 يورو.

يقوم الشريكان بتوفير رأس المال اللازم لشراء معدات وقطع أثاث (250000 يورو)، وكذلك توفير سيولة لازمة لتغطية الاحتياجات والمصروفات في فترة البداية، الأمر الذي يعتمد على توقع التدفق النقدي.

من المتوقع أن يتم افتتاح المطعم في 13 أبريل.

يتوقع الشريكان لأول شهرين مبيعات تقدر بـ 30% من القدرة الإنتاجية، وفي فترة الصيف 70%، و 50% في آخر ثلاثة شهور من العام.

لحساب حجم السيولة التي يجب على الشريكان ضخها داخل الشركة لمواجهة النفقات المبدئية يجب عمل مقترح للتدفق النقدي الذي يوضح البيانات التالية للعام الأول من النشاط:

● حساب إيرادات المبيعات في صورة نقدية على حسب حجم الإشغال المتوقع.

إيرادات شهر أبريل:

$160 \times 15$  يوم من تاريخ بدء النشاط = 2400 أقصى عدد من الوجبات، مع الوضع في الاعتبار يومين راحة.

$2400 \times 30\% = 720$  وجبات متوقعة

28800 إيرادات متوقعة = 40 يورو × 720

● **المخرجات النقدية:** أي النفقات التي يجب تحملها شهر بشهر، ونمثل لهذه النفقات بالتالي:

● فائدة بنكية بدءا من شهر مايو.

● ضريبة القيمة المضافة التي تدفع للدولة.

● إيجار شهري يتضمن التأمين الذي يتم دفعه في الشهر الأول.

● مصروفات المغسلة، وغيرها من المصروفات العامة الأخرى التي تقدر بـ 10 % من الإيرادات.

● مرتبات العاملين الشهرية.

● تأجير تمويلي يدفع كل ثلاثة شهور بدءا من شهر يونيو.

● فواتير تدفع كل ثلاثة شهور.

● مصروفات تأمين نصف سنوية.

● **الإجمالي النقدي المتبقي في نهاية الشهر**

| مقترح التدفق النقدي |           |           |            |            |            |            |           |           |                      |
|---------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|----------------------|
| ديسمبر              | نوفمبر    | أكتوبر    | سبتمبر     | أغسطس      | يوليو      | يونيو      | مايو      | أبريل     | الإيرادات            |
| ...                 | ...       | ...       | ...        | ...        | 63808      | 624        | 1398<br>0 |           | إجمالي النقد المبدئي |
| 8320<br>0           | 8000<br>0 | 8320<br>0 | 11648<br>0 | 12096<br>0 | 12096<br>0 | 11648<br>0 | 5184<br>0 | 2880<br>0 | إيرادات البيع        |
|                     |           |           |            |            | 18476<br>8 | 11648<br>0 | 5184<br>0 | 2880<br>0 | إجمالي الإيرادات     |

|           |           |           |       |       |            |            |           |           |                                |
|-----------|-----------|-----------|-------|-------|------------|------------|-----------|-----------|--------------------------------|
|           |           |           |       |       | 18476<br>8 | 11585<br>6 | 3786<br>0 |           | النقود المتوفرة                |
|           |           |           |       |       |            |            |           |           | <b>النفقات</b>                 |
|           |           |           |       |       |            |            |           | 6000      | مصروفات تأسيس                  |
| 1200<br>0 | 1200<br>0 | 1200<br>0 | 12000 | 12000 | 12000      | 12000      | 1200<br>0 | 1200<br>0 | مرتبات العاملين                |
| 1700      |           |           | 1800  |       |            | 1700       |           |           | فواتير                         |
| 8320      | 8000      | 8320      | 11648 | 12096 | 12096      | 11648      | 5184      | 2880      | مغسلة ومصروفات أخرى            |
| 2400      |           |           | 2400  |       |            | 2400       |           |           | إيجار تمويلي                   |
| 5200      | 5200      | 8700      | 8200  | 7800  | 8500       | 3300       | 1300      |           | ضريبة القيمة المضافة           |
| 2000<br>0 | 2400<br>0 | 3500<br>0 | 38000 | 36000 | 30000      | 16000      | 1500<br>0 |           | فائدة بنكية                    |
|           |           | 1900      |       |       |            |            |           | 1900      | مبالغ تأمينية                  |
| 5000      | 5000      | 5000      | 5000  | 5000  | 5000       | 5000       | 5000      | 2000<br>0 | إيجار                          |
|           |           |           |       |       | 52048      |            | 3848<br>4 | 4278<br>0 | <b>إجمالي النفقات</b>          |
| ...       | ...       | ...       | ...   | ...   | ...        | 63808      | 624       | 1398<br>0 | <b>الإجمالي النقدي المتبقي</b> |

تمثل الأرقام المكتوبة بالخط الأحمر العجز في الموازنة

يتضح من مقترح التدفق النقدي أنه في أول شهر يجب أن يتحمل الشريكان مصروفات أكثر من الإيرادات وبالتالي يقرران تغطية هذه المصروفات من خلال حصة إضافية من مالهم الشخصي تقدر بـ 10000 للفرد.

ينتج العجز أو الاحتياج النقدي من:

13980 يورو في الشهر الأول

624 يورو في الشهر الثاني

تسمح التوقعات الإيجابية حول عمليات البيع في الشهور التالية بإعادة التوازن المالي حيث يمكن للإيرادات تغطية التكاليف.

وبالتالي يمكن أن نلخص الموقف المالي للمطعم كالتالي:



| بيان مالي                      |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| الاستثمارات                    | التمويلات                    |
| أصول                           | رأس مال الشركة 270000 يورو   |
| السيولة المتاحة                |                              |
| 250000 يورو                    |                              |
| 20000 يورو                     |                              |
| إجمالي الاستثمارات 270000 يورو | إجمالي التمويلات 270000 يورو |

مثال من الواقع: تحديد المتطلبات المالية لبدء نشاط فندق (إل ماريه بلو) شركة ذات مسؤولية محدودة

يستأجر شريكان مبنى في منطقة ساحلية مقابل ٩٠٠٠ يورو شهريًا بغرض القيام بمشروع فندق موسمي (من أبريل إلى أكتوبر)، فئة ٣ نجوم. القدرة الاستيعابية للفندق ٣٠ غرفة نوم.

الأسعار المتوقعة لنظام المبيت والإفطار هي:

- موسم الكساد (أبريل، مايو، أكتوبر) ٨٠ يورو للفرد
- موسم متوسط (يونيو، سبتمبر) ١٢٠ يورو للفرد
- موسم الذروة (يوليو، أغسطس) ١٥٠ يورو للفرد

لحظة توقيع العقد (شهر أبريل) يقوم الشريكان بـ:

- دفع ثلاثة شهور من الإيجار على سبيل التأمين.
- دفع مصروفات تأسيس وتسجيل المشروع (٦٠٠٠ يورو).
- شراء الأجهزة، وقطع الأثاث الواردة في دراسة الجدوى الفنية (٢٥٠٠٠٠ يورو).
- تأجير تمويلي لوحدة أخرى بمبلغ ٢٤٠٠ يدفع كل ثلاثة أشهر بدءاً من شهر يونيو.
- تعيين ٤ موظفين بعقد دائم، بالإضافة إلى موظفين اثنين في موسم الذروة بإجمالي ٣٠٠٠ يورو للجميع.
- تجهيز رأس مال خاص لازم لشراء معدات وقطع أثاث (٢٥٠٠٠٠ يورو)، وسيولة لازمة لتغطية الاحتياجات والمصروفات في فترة البداية.

● توقع معدل الإشغال التالي:

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ● أبريل، مايو، أكتوبر | ٣٠ % |
| ● يونيو               | ٦٠ % |
| ● يوليو               | ٨٠ % |
| ● أغسطس               | ٩٠ % |
| ● سبتمبر              | ٤٠ % |

### ٤.٣ التخطيط أثناء الإدارة

أثناء الإدارة يجب أن يتم التخطيط لنشاط الشركة، وإخضاعه للفحص والمراقبة، وذلك بهدف ضمان الربح، ودوام نشاط الشركة في السوق.

تحدد **عملية التخطيط الإستراتيجية** الأهداف المرجوة على المدى المتوسط والبعيد، والسياسات المتبعة لتحقيقها، مع الأخذ في الاعتبار الوضع والمناخ الذي ستعمل فيه الشركة سواء من حيث البيئة (القوانين، والأحوال السياسية والاقتصادية)، أو السوق (خصائص المنافسة، والموردين، والعملاء)، أو المميزات الخاصة للقطاع الذي تعمل فيه الشركة.

تشمل عملية تحديد السياسات التعرف على **الفرص** (مثل زيادة الطلب) و**المخاطر** (مثل دخول شركات جديدة منافسة في المجال نفسه) التي تؤثر إما بالسلب أو الإيجاب على نشاط الشركة.

تؤدي الدراسة الجيدة للنشاط إلى تحديد **نقاط القوة**، أي المميزات التنافسية التي تمتلكها الشركة مقارنة بمنافسيها (مثال: علامة تجارية معروفة)، أو **نقاط الضعف**، أي السلبيات التي تعاني منها الشركة (مثال: قلة التعاقدات مع الموردين وبالتالي أسعار مرتفعة).

يجب أن يعمل التخطيط على تعزيز نقاط القوة، واحتواء نقاط الضعف. عملية التخطيط عملية متغيرة وفي حالة تطور مستمر، حيث إنها يجب أن تتكيف بشكل دائم مع التغيرات التي تطرأ على السوق.

تقارن مرحلة الفحص والمراقبة بين المعطيات الفعلية والمعطيات التي تم التخطيط لها، وذلك للتحقق من بلوغ الأهداف المرجوة، وتحديد الحلول الضرورية التي من شأنها تغيير السياسات المتبعة بحسب التغييرات التي تطرأ على الشركة.

تترجم عملية التخطيط إلى إنتاج، الذي يحتاج بدوره إلى موازنة، التي تمثل أحد أهم الوسائل الفعالة التي تساعد في تحديد فعلي للأهداف، وتحديد المصادر الضرورية، ومراقبة العملية الإدارية.

## قراءات: لمحة عن السياحة الثقافية

### الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة الثقافية

وفقاً لتعريف منظمة السياحة العالمية، الهيئة التابعة للأمم المتحدة تتمثل السياحة الثقافية في رحلات الأشخاص بدافع أهداف ثقافية مثل الإجازات الدراسية، والمشاركة في العروض المباشرة، والمهرجانات، والأنشطة الثقافية، وزيارة المعالم والمواقع الأثرية، وزيارة الأماكن المقدسة. تتعلق السياحة الثقافية أيضاً بالرغبة في الانغماس في الحياة الاجتماعية، وفي كل ما يمثل الهوية والشخصية للبلاد.

يعد القطاع الثقافي من أهم عناصر الإنماء السياحي، وبالتالي له أثر إيجابي فعال على المستوى الاقتصادي للدولة.

من وجهة النظر الاجتماعية، فإن توسيع دائرة المعلومات الثقافية والحضارية له أهمية كبيرة، حيث يعد أحد مؤشرات ارتفاع مستوى المعيشة للأفراد، وقضاء أوقات الفراغ، ومستوى التعليم.

يؤثر القطاع الثقافي بشكل فعال على الاقتصاد الإيطالي، فيكفي أن نذكر أنه في عام ٢٠١٠ تعدت الصناعة الثقافية الـ ٦٨ مليار يورو، بما يعادل ٤.٩% من إجمالي الدخل (طبقاً لإحصائيات اتحاد الخدمات العامة للثقافة والسياحة والرياضة).

وفي عام ٢٠١١ تصدرت إيطاليا قائمة دول العالم في الأنشطة المتعلقة بالثقافة.

### العرض

تعتبر إيطاليا -نظراً لما تملكه من تراث سياحي وفني- مقصداً أساسياً للمهتمين بالثقافة، الأمر الذي يؤثر تأثيراً فعالاً على اقتصاد الدولة. فترتبط إيطاليا - نظراً لكونها مهد الثروات الفنية والتاريخية - ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الثقافة بكل ما يحويه من عناصر مثل فن تذوق الطعام، وفن المهن الحرفية، وفن الفلكلور، وغيرها من الفنون التي تمثل التراث الروحاني والمعنوي للدولة. تمتلك إيطاليا العدد الأكبر من المواقع المسجلة في قائمة التراث العالمي للإنسانية (٤٧ موقع)، تليها إسبانيا (٤٤)، ثم الصين (٤٣)، وذلك من إجمالي ٩٦٢ موقع في ١٥٧ دولة في العالم (منها ٧٤٥ موقع ثقافي، و١٨٨ خاص بالطبيعة، و٢٩ مختلط). تشتهر إيطاليا في أذهان الجميع ببحرها الصافي، وتراثها الثقافي الضخم، ومناظرها الجبلية الخلابة. فحيث يكثر الطلب، يكثر ويزداد العرض.

وتكثر المنشآت الفندقية في المدن الساحلية، والمواقع الفنية، والمناطق الجبلية. ويقدم القطاع الفندقي أكبر نسبة من العروض في المواقع الفنية (طبقاً لتصنيف المعهد الوطني للإحصاء).

## الطلب

في إيطاليا يزداد التدفق السياحي على المدن الساحلية، والمواقع الفنية، والمناطق الجبلية: فقد سجلت هذه المدن نسبة ٦٥% من إجمالي النشاط السياحي في إيطاليا. تعد الأماكن السياحية التاريخية والفنية من أهم المقاصد السياحية، التي يقصدها السياح بشكل أكبر من المدن الساحلية حيث إنها أنسب في حالة الزيارات السريعة، ويمكن أن تتكرر زيارتها أكثر من مرة خلال العام.

أدت التغييرات المتعددة في الطلب على السياحة الثقافية إلى انتشار ظاهرة جديدة في إيطاليا وأوروبا بوجه عام، ألا وهي الإجازة السريعة، بهدف الزيارات الخاطفة للمدن، من أجل كسر الروتين والقضاء على الرتابة. تعد زيارة المدن السريعة هي مفهوم الإجازة العصرية، حيث ينتشر مفهوم مدن أكثر ومُدد أقل. يتم تسهيل هذا النوع من السياحة وتطويره من خلال زيادة عروض وسائل النقل (خطوط جوية ذات أسعار مخفضة) وكذلك إقامة الأحداث الثقافية.

## الأسواق الرئيسية التي يزداد فيها الطلب على السياحة الثقافية

يأتي أغلب السياح الوافدين لإيطاليا من القارة الأوروبية، ومن إيطاليا نفسها بصفة خاصة، حيث يستمتعون بمنافع السياحة عن قرب. ولكن مع مرور الوقت تناقص السياح الإيطاليين بالمقارنة بعدد السياح الأجانب، نظراً لقوة جذب مدن إيطاليا الفنية.

تختلف الأسباب الثقافية على حسب بلد السائح. يعد السياح اليابانيون الأكثر اهتماماً بزيارة المدن الفنية الإيطالية، حيث يشكلون نسبة ٧٨%، يأتي بعد ذلك السياح الوافدون من إنجلترا، وإسبانيا، والولايات المتحدة الأمريكية.

## تدريبات

اختبار اختيار من متعدد  
حدد الإجابة الصحيحة من الإجابات الموجودة  
● خطة العمل:

- تحقيق فكرة المشروع
- تتمثل في التخطيط للعمل الإداري
- تتعلق بتأكيد وضع الشركة في السوق
- توقع الحساب الاقتصادي

## ●دراسة الجدوى الفنية

- تحدد المتطلبات المالية المبدئية
- تشتمل على النفقات والمكاسب ونتيجة العمل
- توضح نوع، وكمية، وسعر الأصول المطلوبة
- تحدد مجموعة الأهداف المرجوة، وتقوم بتجميع المعلومات حول المنافسين
- المتطلبات المالية لرأس المال الثابت
- يعادل إجمالي النفقات المتوقعة
- يتم الحصول عليه بطرح إجمالي المكاسب من إجمالي النفقات
- يتم حسابه على أساس الأصول العينية وغير العينية التي ستقوم الشركة بشرائها
- يعادل نفقات الأصول الثابتة المتوقعة (معدل الإهلاك)

## ●دراسة الجدوى الاقتصادية

- تشتمل على تقييم مصادر التمويل المتوقعة
- هي توقع الحساب الاقتصادي للعام الأول والعامين التاليين
- يصف وسائل شراء الأصول العينية
- هي تقييم المتطلبات المالية

## • تعد عملية التخطيط الاستراتيجي

- تخطيط قصير المدى
- تخطيط لحظة بدء المشروع
- تحديد الأهداف المرجوة، والسياسات المتبعة على المدى المتوسط والبعيد
- تحديد متطلبات التمويل على المدى القريب

## • الميزة التنافسية

- تميز الشركة عن منافسيها
- تعد خاصية من خصائص العرض
- تجبر الشركات على تعيين عدد أكبر من الموظفين
- توجد فقط في بعض القطاعات الانتاجية

## اختبار صواب أم خطأ

اكتب ما إذا كانت العبارة صحيحة أم خاطئة

- تتمثل فكرة المشروع في خطة العمل.
- يقوم تحليل المحيط الداخلي بدراسة الطلب على المنتجات والخدمات.
- يتم تحديد التدرج الوظيفي أثناء تحليل المحيط الداخلي.
- يرد شراء الأجهزة والمعدات اللازمة للشركة في دراسة الجدوى الفنية.
- تتطلب دراسة الجدوى الاقتصادية عمل بيان مالي.
- تعتبر نفقات الأصول الثابتة (الإهلاك) جزءًا لا يتجزأ من المتطلبات المالية الأساسية لرأس المال المتداول.
- تأتي مرحلة بدء المشروع قبل عمل دراسة الجدوى
- يعد استخدام عدد أقل من الموارد ميزة تنافسية.

## اختبار الأسئلة المقالية

أجب عن الأسئلة التالية

- ما المقصود بعملية التوقع؟
- ما المقصود بفكرة المشروع؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ما المقصود بدراسة جدوى المشروع؟
- ما هي وظيفة دراسة الجدوى الفنية؟
- ما هي الخطة الاقتصادية المالية؟

- ما هي عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما المقصود بنقاط قوة ونقاط ضعف الشركة؟

## تدريبات عملية

23. قرر أخوان افتتاح كوفي شوب في وسط مدينة كبيرة، ويقدران قيمة تكاليف المشروع كالتالي:

• ايجار المكان (36000 يورو سنويًا) على أن يتم دفع المبلغ كل ثلاثة أشهر،

• شراء قطع أثاث، ومفروشات (25000 يورو)،

• أجهزة ومعدات (12000 يورو)،

• سلع للتخزين 7500 يورو.

حدد المتطلبات المالية المبدئية، مع الوضع في الاعتبار أن الأخوين يهدفان إلى ادخار سيولة تقدر بـ 1500 يورو.

(55000 يورو)

24. تقرر أنا سولداتي دي كومو بدء نشاط مطعم صغير باستخدام وحدة عقارية تملكها تحتاج إلى إعادة تأسيس. ستتكلف إعادة التأسيس مبلغ 70000 يورو. وتقدر قيمة تكاليفها الأخرى كالتالي: مفروشات 36000 يورو، أجهزة ومعدات 18000 القاعات يورو، أجهزة المطبخ 31000 يورو، .... 9000 يورو، تكاليف البنية التحتية 2500 يورو، أطعمة ومشروبات 7900 يورو.

قم بعمل دراسة جدوى فنية

أكمل العبارات التالية، مستخدمًا الكلمة المناسبة

25. تقييم البيانات، ومرحلة بدء المشروع

تقليل - غير مجدية - ترك - تعديل - لا تغطي - البدء في - إعادة النظر

إذا كانت نتيجة دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع .....، أي أنها ..... النفقات، ولا تأتي بعائد مربح، فإنه من الضروري ..... في المشروع.

يجب إذن ..... بعض معطيات دراسة الجدوى الفنية (من حيث المساحات، أنواع الخدمات المقدمة، الأجهزة والمعدات، الموظفين، إلخ) من أجل ..... بعض النفقات، وذلك للحصول على نتائج مربحة اقتصاديًا. إذا لم يحدث ذلك فيجب ..... المشروع.

إذا جاءت النتيجة الاقتصادية المتوقعة مرضية، تأتي مرحلة ..... المشروع، أي القيام بمجموعة الأنشطة المطلوبة في الفترة من بدء الأعمال وحتى افتتاح المنشأة.

## 26. تحليل العوامل الخارجية

الخدمات - السوق التنافسية — حصة السوق - العملاء - نقاط القوة - نقاط الضعف

تتم هذه المرحلة التحليلية بدراسة ..... ، أي جمع المعلومات حول الشركات الموجودة، لمعرفة حجمها، وأنواع ..... بها، وشريحة..... التي تخدمها، والأسعار التي تفرضها، و..... التي تشغلها كل شركة من الشركات المنافسة، بالإضافة إلى ..... (مثل القرب من البحر في منطقة ساحلية، علامة تجارية تحدد جودة المنتج)، كذلك ..... (منشأة معزولة، أسعار مرتفعة لا تتناسب مع جودة الخدمة المقدمة).

### الفصل الثاني: الموازنة في المطاعم

#### 2.1 المنشأة ومحتوى الموازنة

تتحقق عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال صياغة الخطط التي تشتمل على الأهداف متوسطة وطويلة المدى (5 سنوات أو أكثر). ويجب أن تتماشى الخطط قصيرة المدى مع مثيلاتها على المدى الطويل.

تتمثل الموازنة في صياغة بيان محاسبي تحدد فيه الأهداف المرجوة مسبقاً عن طريق توضيح:

● إيرادات عمليات البيع

● النفقات

● المتطلبات المالية

● الاستثمارات المتوقعة

إذن فالموازنة ترجمة نقدية لخطط وبرامج الشركة السنوية، يتم على أساسها متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها. تقوم عملية الرقابة بالمقارنة بين المعطيات الموجودة في الموازنة (المعطيات المتوقعة)، والمعطيات الفعلية التي تتحقق على أرض الواقع أثناء عمل المنشأة (الإيرادات والنفقات الفعلية) وحساب الفرق بينهما وتحليل الانحراف، وذلك لقياس مدى قدرة الشركة على الوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً.

إذا تحققت الأهداف يستمر العمل بصورة طبيعية، وإلا يتم تحديد الأسباب المسؤولة عن إحداث الفرق للوصول إلى حلول.

في المنشآت الصغيرة والمتوسطة تهتم الإدارة مباشرة بتحرير الموازنة، ويشارك فيها جميع مدراء القطاعات داخل المنشأة، حيث يقدمون المعطيات المطلوبة، وتقارير المعلومات الدورية، والمستجدات التي تطرأ على دوائريهم، مع تحمل المسؤولية كاملة عما يقدمونه.

أما في المنشآت الكبيرة فيتم غالباً تعيين لجنة لعمل الموازنة، يشارك فيها مديرو القطاعات المختلفة بالشركة.

وتعد الموازنات للعام السابق، وبصفة خاصة في الجزء الثاني من العام حتى تتمكن الشركة من الحصول على أحدث البيانات.



تتم الموازنة على أساس معطيات ثابتة يتم توقعها من خلال ظروف العمل المتوقعة داخل المنشأة. عناصر الموازنة ليست توقعًا للمستقبل فحسب، بل هي خطة لتحقيق أهداف متعددة تسعى المنشأة لتحقيقها، وذلك من خلال التخطيط الجيد للعمل، والمراقبة الدائمة. وبالتالي تعد الموازنة أداة تحفيز تسعى إلى تحسين مستوى المنشأة بالكامل.

### كيف يتم إعداد الموازنة؟

تتكون الموازنة العامة لأي نشاط من:

● موازنة اقتصادية

● موازنة استثمارية

● موازنة مالية

تعتبر الموازنة الاقتصادية ملخصًا لمجموعة من الموازنات المتنوعة، وتعتمد على حجم، ونوع النشاط الذي تقوم به المنشأة.

تغطي المعطيات الواردة في الموازنة فترات زمنية قصيرة (شهريًا، كل شهرين، كل ثلاثة أشهر، إلخ)، حيث يكون من السهل مراقبة العمل داخل المنشأة.

● إذا كانت المعطيات الواردة تخص مستوى نشاط معين (مثال: نسبة الإشغال المتوقعة بالفندق 60%)، تكون الموازنة موازنة ثابتة.

● إذا كانت المعطيات تغطي عدة مستويات من النشاط (مثال: توقع نسبة إشغال إما 40% أو 60%) فنحن أمام موازنة مرنة.

تتوقع الموازنة الاستثمارية النفقات التي يجب أن تتحملها المنشأة في المستقبل بشأن تجديد الأثاث والمفروشات، والأجهزة والمعدات، وتركيبات البنية التحتية، أو شراء أصول جديدة.

تقدر الموازنة المالية الدخل والنفقات المستقبلية شهر بشهر، مما يوضح فترات الحاجة المالية، والكميات المطلوبة.

### 2.2 الموازنة الاقتصادية لمطعم

يمكن أن تشمل الموازنة الاقتصادية لمطعم متوسط أو كبير على الموازنات القطاعية التالية:

نقطة الانطلاق في الموازنة الاقتصادية لمطعم متوسط الحجم هي موازنة المبيعات التي تعتمد على توقع عائدات البيع شهراً بشهر، والتي تقسم على حسب المنتجات المختلفة (قائمة ألاكارت، القوائم السياحية، قوائم البيئزا، المآذب).

في الواقع العملي نظراً لضخامة حجم المعلومات التي يجب معالجتها لوضع وتحقيق الموازنة، يستخدم المطعم برامج الكمبيوتر المختلفة لحساب المعطيات، وإعداد الموازنات القطاعية، وتحليل الانحرافات.

### 2.3 الرقابة على الموازنة

تمثل الرقابة على الموازنة تقنية تحليل النتائج التي توصلت إليها المنشأة، والمقارنة بينها وبين الأهداف المحددة مسبقاً في الموازنة، مع دراسة مسارات التصحيح اللازمة لإزالة العوائق التي تمنع المنشأة من الوصول إلى أهدافها.

تتمثل عملية الرقابة إذن في المقارنة المستمرة بين العناصر المستهدفة الواردة في الموازنة، والنتائج الفعلية، على أن تقوم في خلال فترات قصيرة بتحديد الانحرافات بين ما تم التخطيط له وبين ما تم تحقيقه بالفعل.

يقوم مدراء القطاعات المختلفة بإعداد تقارير دورية، أي مستندات تحتوي على معطيات الموازنة، والمعطيات النهائية، مع حساب معدلات الانحراف. تفيد التقارير في تحديد الانحرافات الخطيرة (الأخطاء التي تعدت المستويات المسموح بها)، مع بيان الأسباب، واقتراح الحلول الممكنة.

تنتج الانحرافات الإيجابية للمنشأة من:

● عائدات أعلى  
انحرافات تحمل العلامة +

● نفقات أقل  
انحرافات تحمل العلامة -

الأسباب المحتملة للانحرافات الإيجابية للمنشأة:

● زيادة غير متوقعة في المبيعات، بفضل فرص جديدة أتاحتها سوق العمل،

● انخفاض التكاليف بسبب انخفاض الأسعار (شراء احتياجات المنشأة من دول خارج الاتحاد الأوروبي يقل فيها سعر الصرف)،

● كفاءة إنتاجية عالية مع تقليل الهدر

● أخطاء حدثت في إعداد الموازنة وفي تقدير معطياتها

تنتج الانحرافات السلبية للمنشأة من:

- عائدات أقل
- نفقات أعلى
- انحرافات تحمل العلامة -
- انحرافات تحمل العلامة +

#### الأسباب المحتملة للانحرافات السلبية للمنشأة:

- نقص في المبيعات نتيجة عوامل خارجية، أو سياسات تسويق خاطئة
- ارتفاع النفقات إما نظرًا للزيادة المفاجئة في أسعار المنتجات أو الخدمات التي تحتاجها المنشأة، أو زيادة كمية المشتريات نظرًا لزيادة الهدر، أو شراء منتجات منتهية الصلاحية
- أخطاء حدثت في إعداد الموازنة وفي تقدير معطياتها

#### مثال 1

نقدم هنا مثال لتقرير قطاع الأغذية والمشروبات لفندق في شهر مارس.

| العائدات         | الكوفي شوب | المطعم     |
|------------------|------------|------------|
| عائدات الموازنة  | 18000 يورو | 39000 يورو |
| العائدات الفعلية | 19500 يورو | 35000 يورو |
| الانحراف         | 1500 +     | 4000 -     |
| %                | +8.3%      | -10%       |

#### 2.4 مميزات ومشكلات الموازنة

عملية إعداد الموازنة نشاط مركب ومتشعب، يؤدي إلى الالتزام في عملية التنظيم والتعاون بين موظفي المنشأة.

##### مميزات الموازنة:

١. ترشيد الإجراءات التقنية، والإدارية، والمحاسبية التي تسمح بتجميع البيانات بشكل دوري ودائم، ومعالجتها، وتحديثها بسرعة
٢. وضوح أكبر في عمليات تحديد الأهداف، وتخصيص المسؤوليات
٣. المراقبة الدائمة عن طريق التقارير الدورية، وذلك من خلال مقارنة مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية المحققة
٤. تحفيز المنشأة بالكامل نحو مستويات أعلى من الكفاءة والانتاج

##### مشكلات الموازنة:

١. توفير التكاليف اللازمة، والتي غالبًا ما تكون مرتفعة

٢. مخاطرة البيروقراطية المبالغ فيها التي ترتبط بوجود التوثيق الدقيق لكل مرحلة من مراحل العمل

٣. المغالطة في تقييم بعض العناصر، نتيجة رغبة بعض المسؤولين في الاقتراب الشديد من الأهداف المتوقعة (تقليل المبيعات أو زيادة النفقات)، وذلك لنيل رضاء رؤسائهم

### مثال من الواقع الموازنة الاقتصادية لمطعم

مثال الموازنة التي نقدمها الآن هي موازنة مطعم نفترض لها بعض المعطيات المناسبة. مطعم قدرته الاستيعابية 400 مكان في اليوم، مفتوح طوال العام، يبيع وجبات بطريقة قائمة الطعام حسب الطلب (ألا كارت)، ويقوم أيضًا بإعداد المآدب في الفترة من أبريل لأكتوبر. بناء على توقع عدد الوجبات المباعة كل شهر يتم تحديد موازنة المبيعات.

#### موازنة المبيعات: توقع عدد الوجبات

| المنتجات         | وجبات شهر يناير | وجبات شهر فبراير | وجبات شهر مارس | وجبات شهر أبريل | وجبات شهر مايو | .. | وجبات شهر ديسمبر | إجمالي عدد الوجبات السنوي |
|------------------|-----------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|----|------------------|---------------------------|
| القائمة ألا كارت | 3000            | 2900             | 3500           | 4000            | 4900           | .. | 3200             | 53820                     |
| المآدب           | _____           | _____            | _____          | 400             | 580            | .  | _____            | 5200                      |

و بتطبيق سعر متوسط للوجبة بقائمة ألا كارت بـ 35 يورو، و 50 يورو للمأدبة يتم الحصول على جدول العائدات التالي:

| المنتجات         | عائدات يناير | عائدات فبراير | عائدات مارس | عائدات أبريل | عائدات مايو | .. | عائدات ديسمبر | إجمالي العائدات السنوية |
|------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|-------------|----|---------------|-------------------------|
| القائمة ألا كارت | 3000         | 2900          | 3500        | 4000         | 4900        | .. | 3200          | 53820                   |
| المآدب           | _____        | _____         | _____       | 400          | 580         | .  | _____         | 5200                    |

لاستيفاء الموازنات القطاعية الأخرى يتم وضع الافتراضات التالية:

• تكاليف المواد الأولية: بناء على تقدير تكلفة الطعام، ونوع القائمة التي ينوي المطعم تقديمها، وعلى أساس البيانات التي يتم استخراجها من محاسبات الأعوام الماضية يتم تحديد متوسط

التكلفة للمواد الأولية المستخدمة التي تصل إلى 10.50 يورو للفرد في القوائم ألا كارت، و14 يورو في حالة المآدب.

- مرتبات العاملين: عدد 4 موظفين ثابتين للعمل في الصالة بمتوسط تكلفة شهرية تصل إلى 2700 يورو لكل موظف لمدة 14 شهر، وعدد 3 موظفين يتم تعيينهم في الفترة من أبريل إلى سبتمبر بتكلفة تقدر بـ 2000 يورو في الشهر للموظف.
- مصروفات مغسلة: تقدر بحوالي 1 يورو للوجبة المباعة.
- مصروفات أخرى عامة: إيجار شهري للعقار بمبلغ 5000 يورو، ومصروفات نظافة وصيانة 850 يورو، وتكاليف فواتير متنوعة تقدر بـ 1800 يورو شهرياً، وتكاليف إهلاك سنوية تحسب على أساس القيمة الإجمالية للأصول التقنية بـ 120000 جنيه بنسبة 15 %.
- مصروفات تجارية: تقدر سنوياً بـ 6000 يورو.

#### موازنة الاستهلاك والإمدادات

| تكاليف المواد الأولية  | عائدات يناير | عائدات فبراير | عائدات مارس | عائدات أبريل | عائدات مايو | .. | عائدات ديسمبر | إجمالي العائدات السنوية |
|------------------------|--------------|---------------|-------------|--------------|-------------|----|---------------|-------------------------|
| القائمة<br>ألا<br>كارت | 3000         | 2900          | 3500        | 4000         | 4900        | .. | 3200          | 53820                   |
| المآدب                 | _____        | _____         | _____       | 400          | 580         | .. | _____         | 5200                    |

#### موازنة العاملين

| تكاليف العاملين     | يناير | فبراير | مارس  | أبريل | مايو | .. | ديسمبر | إجمالي التكاليف السنوية |
|---------------------|-------|--------|-------|-------|------|----|--------|-------------------------|
| العاملين الثابتين   | 2160  | 21600  | 21600 | 2160  | 2160 | .. | 43200  | 302400                  |
| العاملين الموسمييين | _____ | _____  | _____ | 6000  | 6000 | .. | _____  | 36000                   |

#### موازنة التكاليف العامة، والإدارية، والتجارية

| التكاليف                | يناير | فبراير | مارس | أبريل | مايو | ... | ديسمبر | إجمالي التكاليف السنوية |
|-------------------------|-------|--------|------|-------|------|-----|--------|-------------------------|
| الإيجار                 | 5000  | 5000   | 5000 | 5000  | 5000 | ... | 5000   | 60000                   |
| تكاليف النظافة والصيانة | 850   | 850    | 850  | 850   | 850  | ... | 850    | 10200                   |
| الفواتير                | 1800  | 1800   | 1800 | 1800  | 1800 | ... | 1800   | 1800                    |
| معدلات الإهلاك          | 1500  | 1500   | 1500 | 1500  | 1500 | ... | 1500   | 1500                    |
| التكاليف التجارية       | 500   | 500    | 500  | 500   | 500  | ... | 500    | 500                     |

## الموازنة الاقتصادية

| إجمالي التكاليف السنوية | ديسمبر | ... | مايو   | أبريل  | مارس   | فبراير | يناير  |  |
|-------------------------|--------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| 1883700                 | 112000 | ... | 171500 | 140000 | 122500 | 101500 | 105000 | الإيرادات<br>قائمة الأكارت   |
| 260000                  | —      |     | 29000  | 20000  | —      | —      | —      | المآدب   |
| 2143700                 | 112000 | ... | 200500 | 160000 | 122500 | 101500 | 105000 | إجمالي الإيرادات (أ)   |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | التكاليف<br>المواد الأولية لقائمة ألا<br>كارت  |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | المواد الأولية للمآدب  |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | العاملين الدائمين<br>العاملين الموسمييين   |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | الإيجار  |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | نفقات النظافة والصيانة<br>الفواتير<br>معدلات الإهلاك<br>التكاليف التجارية<br>إجمالي التكاليف (ب) |
|                         |        |     |        |        |        |        |        | صافي الأرباح بعد<br>الضريبة (أ - ب)  |

## تدريبات

### اختبار الأسئلة المقالية أجب عن الأسئلة التالية

- من الذي يقوم بإعداد الموازنة؟
- اشرح الفرق بين الموازنة الثابتة والموازنة المرنة.
- قم بإعداد قائمة بالموازنات القطاعية التي تشتمل عليها الموازنة الاقتصادية لفندق.
- اشرح ما المقصود بالرقابة على الموازنة.
- اذكر مجموعة الأسباب المسؤولة عن حدوث انحرافات إيجابية في نشاط المنشأة.
- ما مميزات استخدام الموازنة؟
- ما المشكلات الناتجة عن استخدام الموازنة؟

### اختبار صواب أم خطأ

#### حدد ما إذا كانت العبارة صحيحة أم خاطئة

- في المنشآت الكبيرة تقوم الإدارة بنفسها بإعداد الموازنة.
- الرقابة على الموازنة هي المقارنة بين التكاليف والإيرادات المتوقعة.
- يتم إعداد الموازنة للعام السابق.
- تشتمل الموازنة العامة على الموازنة الاقتصادية، والموازنة الاستثمارية، والموازنة المالية.
- الموازنة التي تخص نشاطا واحدا من المبيعات موازنة ثابتة.
- تتوقع الموازنة الاستثمارية مجموعة مشتريات من أجل تجديد الأجهزة والمعدات، وقطع الأثاث، وتركيبات البنية التحتية.

- التقارير مستندات يقدمها مدراء القطاعات المختلفة.
- يقوم تحليل الانحرافات بقياس وتحليل الفرق بين نفقات وعائدات المنشأة.
- يعد ترشيح الإجراءات التقنية، والإدارية، والمحاسبية إحدى مميزات الموازنة.

## اختيار من متعدد اختر الإجابة الصحيحة

### • عملية التخطيط الاستراتيجي

- تتضمن خطط العمل قصيرة المدى.
- تتحقق المستقبلية من خلال صياغة الخطط متوسطة وطويلة المدى.
- تتمثل في تحليل معدلات الانحراف.
- تتمثل في إعداد الموازنة.
- تنفيذ الرقابة على الموازنة في:
- تحليل موازنة العمل بشكل تفصيلي.
- تحليل عائدات المنشأة فحسب.
- التحقق من كمية ونوعية المواد الأولية التي تم شراؤها.
- التأكد من الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

### • يقارن تحليل الانحراف بين:

- العائدات والنفقات أثناء العمل.
- معطيات الموازنة مع النتائج الفعلية التي تم الوصول إليها.
- الإيرادات المتوقعة مع النفقات المتوقعة.
- الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى مع الأهداف القريبة.

### • تعتمد الانحرافات السلبية على:



- نقص في المبيعات.
- كفاءة أعلى في الإنتاج.
- انخفاض أسعار الأصول التي يتم شراؤها من الخارج.
- قلة الهدر.

● تتمثل مشكلات الموازنة في:

- تشغيل جميع المسؤولين في المنشأة.
- ترشيد أكبر للإجراءات المختلفة.
- مخاطرة البيروقراطية المبالغ فيها.
- المقارنة الدائمة بين العناصر المستهدفة، والعناصر المتحققة بالفعل.

تدريبات عملية

- أكمل الجدول التالي الذي يمثل موازنة مبيعات منشأة فندقية في وسط مدينة ساحلية، بقدرة استيعاب 90 غرفة النوم، يعمل من أول مايو وحتى 30 سبتمبر.

| شهر    | نسبة الإشغال المتوقعة % | عدد العملاء | متوسط الأسعار المتوقعة للشخص | الإيرادات المتوقعة |
|--------|-------------------------|-------------|------------------------------|--------------------|
| مايو   | 60 %                    | .....       | 70 يورو                      | .....              |
| يونيو  | 70 %                    | .....       | 80 يورو                      | .....              |
| يوليو  | 80 %                    | .....       | 90 يورو                      | .....              |
| أغسطس  | 90 %                    | .....       | 95 يورو                      | .....              |
| سبتمبر | 60 %                    | .....       | 80 يورو                      | .....              |
|        |                         | .....       |                              | .....              |
|        |                         | .....       |                              | .....              |

● قم باستيفاء موازنة العملاء Europa di Forlì الذي يعمل 9 أشهر في العام، ويستوعب 60 غرفة مزدوجة، و8 مفردة، ويتوقع نسبة إشغال بمتوسط 40 % من 1 يناير وحتى 31 مارس بسعر 60 يورو للفرد و70 % من 1 أبريل إلى 30 سبتمبر بسعر 110 يورو للفرد.

| شهر    | نسبة الإشغال المتوقعة % | عدد العملاء المتوقع | متوسط الأسعار المتوقعة للشخص | الإيرادات المتوقعة |
|--------|-------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------|
| يناير  | ..                      | .....               | .....                        | .....              |
| فبراير | ..                      | .....               | ..                           | ..                 |
| مارس   | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
| أبريل  | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
| مايو   | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
| يونيو  | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
| يوليو  | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
| أغسط   | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
| سبتمبر | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
|        | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
|        | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
|        | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
|        | .....                   | .....               | .....                        | .....              |
|        | ..                      | ..                  | ..                           | ..                 |
|        | .....                   | .....               | .....                        | .....              |

|  |   |    |  |    |
|--|---|----|--|----|
|  |   |    |  |    |
|  | . | .. |  | .. |

• تظهر المعطيات التالية من الحساب الاقتصادي في نهاية العام لفندق "لا كويلا دورو" لصاحبة جوفاني باسيللي، عمل الفندق 330 يوم في العام، بقدرة انتاجية أقصاها 160 coperti في العام:

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 780000  | عائدات قوائم ألا كارت    |
| 810000  | عائدات قوائم طعام سياحية |
| 220000  | عائدات مآذب              |
| 1810000 | إجمالي العائدات          |

متوسط سعر البيع لقائمة ألا كارت كان 40 يورو، القائمة السياحية 27 يورو، وسعر الوجبة الواحدة في المأدبة 22 يورو، حدد على هذا الأساس موازنة المبيعات للعام الجديد، مع افتراض زيادة 10 % في نسبة مبيعات قائمة ألا كارت والقائمة السياحية، و 5 % للمأدبة. إذن أسعار البيع المتوقعة بالترتيب: 45 يورو، 30 يورو، 25 يورو.

• تظهر النفقات التالية من الحساب الاقتصادي لفندق "لا كونكيلا دي ليتشيه":

|         |                      |
|---------|----------------------|
| 390000  | نفقات المواد الأولية |
| 424000  | مرتبات موظفين        |
| 160000  | نفقات خدمات          |
| 18000   | نفقات تسويق          |
| 15000   | التزامات مالية       |
| 40000   | معدلات إهلاك         |
| 1047000 | إجمالي النفقات       |

L'utile al lordo delle imposte risulta 692000

نظرًا لأن الفائدة المتوقعة للعام القادم 7300000 يورو، والنفقات تبقى ثابتة، فما نسبة العائدات التي يجب أن تدرج في الموازنة الاقتصادية؟ وما معدل الزيادة في العائدات الذي يجب أن يدرج في الموازنة؟

● فندق بريطانيا الذي يعمل طوال العام، يحوي 70 غرفة مزدوجة و15 مفردة، فترة الذروة فيه تمتد من 1 يونيو إلى 30 سبتمبر وعيد القيامة في شهر أبريل، بتوقع نسبة إشغال 85% ومتوسط سعر الإقامة للفرد في اليوم الواحد 110 يورو، إفطار 10 يورو. أما في موسم الكساد في الأشهر الباقية تكون نسبة الإشغال المتوقعة 45% ومتوسط سعر الإقامة للفرد 70 يورو.

يستهلك 80% من العملاء في جميع المواسم وجبة واحدة في اليوم بمتوسط سعر 35 يورو.

النفقات المتوقعة:

● نفقات المواد الأولية: إفطار 2.5 يورو، للوجبات الأخرى 18 يورو لكل وجبة.

● نفقات المغسلة 3 يورو للشخص في قطاع الغرف، و 1 يورو في قطاع المطعم.

● تكاليف العمالة الدائمة: قطاع الغرف 3000 يورو في الشهر لـ 5 موظفين، وقطاع المطعم 3200 يورو في الشهر لـ 6 موظفين.

● تكاليف العمالة الموسمية: 2800 يورو في الشهر لـ 2 موظفين في قطاع الغرف، و 2 موظفين في قطاع المطعم، والمعنيين فقط في موسم الذروة.

● مصاريف عامة: 1500 يورو شهريًا.

● معدل إهلاك سنوي: 150000 يورو.

● مصاريف دعاية: 500 يورو شهريًا.

● مصاريف إدارية: 120 يورو في الشهر.

قم بعمل موازنة اقتصادية للفندق.

● لدى مسئول قسم الأغذية والمشروبات لفندق قاعة طعام بقدرة استيعابية 110 مكان، يعمل المطعم في المساء فقط، وتوقع النسب التالية لمبيعات الوجبات في فصل الصيف:

● يونيو 50%

● يوليو 75%

● أغسطس 80%

● سبتمبر 60%

متوسط سعر البيع 42 يورو، والنفقات المتوقعة كالتالي:

● المواد الأولية تستقطع 30% من سعر المبيعات.

● العمالة: 5 موظفين في صالة الطعام، و4 في المطبخ بمتوسط رواتب 2600 يورو شهرياً.

● نفقات المغسلة 1 يورو.

● فواتير (غاز، كهرباء، مياه، إلخ): 500 يورو في الشهر.

● معدلات إهلاك 15 % من قيمة الأصول التقنية التي تبلغ 280000 يورو.

قم بإعداد الموازنة الاقتصادية للشهور الأربعة.

تدريبات تكملة

أكمل العبارات التالية بما تراه مناسباً من الكلمات الموجودة

● الموازنة

المقارنة - الانحراف - نقدية - الفرق - الموازنة - الفعلية - نتائج - المتوقعة

الموازنة ترجمة ..... لخطط وبرامج الشركة السنوية، يتم على أساسها متابعة ..... العمل الفعلي والرقابة عليها. تقوم عملية الرقابة بـ ..... بين المعطيات الموجودة في ..... (المعطيات .....)، والمعطيات ..... التي تتحقق على أرض الواقع أثناء عمل المنشأة (الإيرادات والنفقات الفعلية) وحساب ..... بينهما وتحليل .....، وذلك لقياس مدى قدرة الشركة على الوصول إلى الأهداف المحددة.

ملخص

تحتوي عملية التخطيط على نشاط التوقع، والتخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط والبعيد، وتنظيم العمل (الموازنة).

خطة العمل هي الخطة العملية التي تتجسد من خلالها فكرة المشروع، وتمر هذه الخطة بمراحل متنوعة:

● دراسة العوامل الخارجية: تتمثل في تقييم مصادر الإمداد، وتحليل الطلب، والمنافسة التي توضح نقاط القوة والضعف التي تمتلكها الشركات الأخرى، حتى تتمكن الشركة المعينة من خلق الميزة التنافسية الخاصة بها.

● دراسة المحيط الداخلي: تحدد الشكل القضائي، ونوع وحجم، وخصائص المنشأة التقنية، وكذلك عدد الموظفين.

● تحديد السياسات: طرق استغلال المصادر، وأنظمة الإدارة، وسياسات التسويق.

● عمل دراسة جدوى للمشروع.

● تقييم البيانات، ومرحلة البدء إذا بدت النتائج مرضية.

•دراسات الجدوى الخاصة بالمشروع: يتم ترجمة قرارات صاحب العمل إلى مصطلحات نقدية، وتنقسم دراسات الجدوى إلى:

• دراسة الجدوى التقنية: خطة الاستثمارات التي تحدد نوع، وكمية، وتكلفة، وطرق الحصول على جميع الأصول اللازمة لبدء النشاط.

•دراسة الجدوى الاقتصادية: توقع للتكلفة الاقتصادية للعمل في العام الأول، والعامين التاليين، على أساس التي سوف تحققها الشركة مع مرور الوقت كما هو متوقع من الخطة الاقتصادية – المالية (ثلاث سنوات).

•دراسة الجدوى المالية: تهدف إلى تحديد كمية المصادر المالية اللازمة لبدء الإنتاج ومصادر التمويل المختلفة. تشتمل هذه الدراسة على:

•المتطلبات المالية الأساسية لرأس المال الثابت: تحدد وفقاً لدراسة الجدوى الفنية، وتختص برأس المال اللازم لحصول الشركة على الأصول العينية وغير العينية المتوقعة.

•المتطلبات المالية الأساسية لرأس المال المتداول: أي حساب إجمالي التكاليف النقدية للعام الأول والتي ترتبط بالتدفق النقدي (إيرادات متوقعة – نفقات متوقعة).

•الموازنة: بيان يتم من خلاله التحديد المسبق للنتائج والأهداف التي سيتم الوصول إليها في المستقبل.

يتم عمل الموازنة في العام السابق للعام المستهدف، على أساس البيانات المتوقعة.

تكون الموازنة ثابتة إذا كانت تشير إلى مستوى واحد فقط من المبيعات المتوقعة، وتكون مرنة إذا كانت البيانات الموجودة بها تتناول أكثر من مستوى من مستويات البيع.

•الموازنة العامة: تتكون من:

•الموازنة الاقتصادية: تعد توقعاً لنتائج الإدارة المستقبلية، وملخصاً لمجموعة الموازنات القطاعية: موازنة العملاء، موازنة الخدمات المختلفة، موازنة العاملين، موازنة التكاليف العامة للإنتاج، موازنة التكاليف التجارية والإدارية.

•موازنة الاستثمارات: هي توقع النفقات التي يجب أن تتحملها الشركة في المستقبل على أساس الأصول.

•الموازنة المالية: هي توقع الإيرادات والتكاليف التي ستعلن عن نفسها في المستقبل، مقسمة شهراً بشهر، مع الوضع في الاعتبار مسار التدفق النقدي.

•الرقابة على الموازنة: تتمثل في المقارنة المستمرة بين المعطيات المتوقعة والنتائج المتحققة بالفعل، تتم هذه العملية من خلال استيفاء التقارير التي توضح معدلات الانحراف الإيجابية والسلبية وتحدد أسبابها.

تدريبات

•وضح مراحل خطة العمل.

• اشرح أهمية التخطيط في الشركات.

• اشرح لماذا تعد الموازنة أداة من أدوات مراقبة الإدارة.

• اشرح ما المقصود بالخطة الاقتصادية المالية.

• وضح خصائص وأهداف الموازنة الاقتصادية.

• اشرح تحليل الانحرافات.

## الوحدة الثالثة: سياسات البيع في المطاعم

### الدرس الأول: التسويق

#### 1.1 تطور فكرة التسويق

تعد المواجهة المستمرة مع العميل، والمنافسة داخل السوق من أهم التحديات التي يجب أن تواجهها وتديرها المنشأة.

يتم تنفيذ عملية التسويق في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي للعمل، وذلك لتحديد الاهداف والاختيارات الاستراتيجية التي تقود المنشأة إلى غزو السوق، والحصول على مكانة متميزة به. وتلعب عملية التسويق دورًا هامًا في ظل تغيرات وتعقيدات الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية التي تعمل فيها جميع المؤسسات حتى السياحية منها.

نشأت عملية التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين كنشاط تنظيمي يسمح بالتلاقي بين العرض والطلب بين الشرائح المختلفة وبالتالي زيادة نسبة المبيعات. ومع مرور الوقت شهد التسوق طفرة شديدة تماشيًا مع نمو السوق، والتحول السريع لأحوال العمل.

وفيما يلي نعرض للمراحل التي مرت بها عملية التسوق:

• **النصف الأول من القرن العشرين:** لا تجد الشركات مشكلة في بيع منتجاتها داخل السوق، نظرًا للزيادة الشديدة في الطلب مقارنة بالعرض. في هذه الفترة كان كل ما يشغل بال أصحاب العمل الحد من التكاليف لزيادة معدلات المكسب. وبالتالي كان الهدف من التسويق هو تعريف المنتج لأكثر عدد من المستهلكين: **منشأة معتمدة على المنتج.**

• **الستينات من القرن العشرين:** مع تطور الإنتاج، زاد عرض المنتجات، وعلت المنافسة، وأصبح أمام المستهلكين العديد من المنتجات التي يمكنهم الاختيار بينها، وتغيرت السياسة التجارية، وأصبحنا أمام منشآت تهتم بالمبيعات، أي أنهم أصبحوا يلجأون إلى تقنيات التسويق المختلفة لتشجيع عمليات البيع بأسرع ما يمكن، وذلك بجذب انتباه المستهلكين من خلال الدعاية والإعلان، والعروض الترويجية، والأسعار التنافسية.

● **السبعينات:** شهدت السبعينات تطوراً جديداً في مفهوم التسويق، باعتباره أداة لا تقتصر على مرحلة البيع النهائية فحسب، بل تمتد لتشمل أيضاً فكرة المشروع والتخطيط لمنتجات جديدة تهدف إلى الحفاظ على بقاء الشركة في السوق، أو نموها وتطورها. في هذه الفترة أصبحنا أمام منشآت تهتم أكثر بالسوق، معتمدة في ذلك على تجميع وتسجيل وتحليل بيانات من شأنها تحديد أكثر المنتجات، أو الخدمات إرضاء لذوق واحتياجات المستهلكين بهدف الوصول إلى أفضل النتائج الاقتصادية على المدى المتوسط والبعيد.

● **من التسعينات وحتى اليوم:** تصب المنشأة اهتمامها على العلامة التجارية، أي على صورة المنتج الذي يبقى في ذهن المستهلك، نظراً لمجموعة من الخصائص، مثل الجودة، والتصميم، وبالتالي الثقة في المنتج. لكي يقوم المستهلك بشراء المنتج مرة أخرى يجب إضافة ميزة جديدة للمنتج/ للخدمة. بناء على هذه الفكرة تصبح عملية التسويق موجهة للبحث عن قيمة جديدة متطورة تقدم للمستهلك الذي لم يعد هناك ما يحفزه بشكل كبير لشراء منتج بعينه دون الآخر، ولكنه أصبح أيضاً متيقظاً وفضولياً ومنفتحاً على العديد من العروض المتجددة دائماً (بيترو جويدو - خبير في مجال التسويق واستراتيجيات تنظيم الشركات).

يهدف التسويق في هذه المرحلة إلى تحديد العناصر التي تميز قيمة المنتج أو الخدمة وتجعل له هوية ثابتة على أساس احتياجات مجموعة مختارة من المستهلكين. وبالتالي فإن التسويق في هذه المرحلة أصبح موجهاً إلى العميل.

يسمى هذا الخيار الاستراتيجي بـ "إدارة العلاقات مع العملاء".

لقد فهمت الشركات مؤخراً أن العميل والمجتمع والبيئة المحيطة المصدر الأهم بالنسبة له. وبالتالي فإن الاهتمام الدائم بالاحتياجات المتغيرة للعميل، بل وخلق علاقات دائمة معه، هم أساس كل استراتيجية بيع ناجحة. ويتطلب ذلك استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعد المنشأة على الوصول والتواصل مع العميل، وجمع المعلومات عنه، وتشجيعه على التعبير عن رأيه.

#### إدارة العلاقات مع العملاء

لقد سمح التطور التكنولوجي للشركات في السنوات الأخيرة باكتساب العميل من خلال الاتصال المباشر في الزمن الحقيقي. تستخدم الإعلانات التي تظهر على الإنترنت صوراً متحركة، وألوان، ورسوماً بيانية، وروابط، وأصوات، مما يجذب انتباه العميل ويساعد على كسب ثقته وولائه بسهولة.

إدارة العلاقات مع العملاء فلسفة وثقافة تركز بشكل أساسي على العميل وتتبع نظاماً ممنهجاً في تجميع البيانات بهدف تحقيق سياسات تسويق وبيع ناجحة.

تسمح إدارة العلاقات مع العملاء من خلال الإنترنت بالتالي:

● تحقيق نسبة مشاهدة أوسع لعدد غير محدود من العملاء.

● اكتساب عملاء جدد بصورة سهلة.

● تقوية العلاقات مع العملاء، وكسب ثقتهم وولائهم.

● تطوير النشاط الدعائي بأشكال وصور جديدة.



● قياس رضا العميل بشكل تنظيمي، وذلك من خلال تزويد العملاء باستبيانات استطلاع الرأي للتعبير عن آرائهم، وكتابة تعليقاتهم، وذلك نظرًا لميل العملاء لمشاركة تجاربهم مع الآخرين على شبكة الإنترنت (إجازة ممتعة، وجبة شهية، إلخ).

● تسجيل وتحليل التقارير، والتعليقات، والأحكام التي يصدرها العملاء، باعتبارها قاعدة بيانات عريضة تسمح من خلال تقنية التنقيب في البيانات- باستخراج المعلومات المفيدة، وبناء التوقعات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق.

### تسويق السياحة المحلية

يلعب التسويق دورًا مهمًا في مجال السياحة، حيث تعد عاملاً مساعداً للشركات سواء الكبيرة أو الصغيرة أو المتوسطة التي تضطر إلى إدارة نشاطها في ظروف عالية الخطورة في سوق دائم الاتساع، تؤثر عليه عوامل اقتصادية، وسياسية، واجتماعية يصعب السيطرة عليها.

يمثل العرض ارتفاعاً ملحوظاً لمعدلات المنافسة، وكلما تطورت العروض، كلما ازداد الطلب، وأصبحت للعميل القدرة على الحصول على معلومات عديدة، ومنتجات سياحية جديدة. وجدير بالذكر أنه مع مرور الوقت انتشرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ودخلت الدول النامية السوق العالمية، وانخفضت أسعار المنتجات السياحية التي أصبحت في تجدد مستمر.

**التسويق السياحي الخاص أو التسويق الجزئي** هو مجموعة استراتيجيات السياسة التجارية التي تستخدمها الشركات الصغيرة للحصول على معلومات من السوق للتعرف على اختيارات المستهلكين، وتلبية احتياجاتهم. أصبح التعرف على السوق، وعلى سياسات كسب ثقة، وولاء العميل من العوامل الرئيسية للسياسة التجارية للمنشأة.

يعتبر المنتج السياحي مركبًا، أي مكون من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض بشكل وثيق، وهي:

١. الخصائص المناخية والجغرافية للبلد
٢. العادات الثقافية، والأعمال الفنية، والمنتجات المحلية المميزة التي تنال اهتمام أكبر عدد من المستهلكين
٣. البنية التحتية
٤. الظروف البيئية
٥. الخدمات المقدمة من قبل الفنادق والمطاعم
٦. أنشطة السياحة الوافدة

وبالتالي إذا تواجد النشاط السياحي في مكان يعاني من قلة الخدمات العامة، لا تفيد أي جهود مبذولة لتحسين أو تجديد أو تسويق صورة النشاط، نظرًا لقلة أهمية المكان، أو عدم كفاءة الخدمات الموجودة به.

وبناءً على ذلك فإنه من المهم الربط بين أعمال التسويق المختلفة التي تنتهجها الشركات السياحية، إما بصورة فردية أو من خلال الجمعيات أو المجموعات، مع التركيز على أعمال الدعاية، والحماية، وإعلاء قيمة الأماكن

السياحية من قبل الجهات الحكومية (البلديات ومجالس المدينة، والأقاليم، والمقاطعات، ومكاتب المعلومات السياحية، والأنظمة السياحية المحلية، الوكالة الوطنية لتنمية السياحة).

**التسويق السياحي العام أو التسويق الكلي** هي مجموعة الأنشطة التي تنظمها الهيئات الحكومية بهدف إرضاء المستهلكين، وجذب انتباههم تجاه منطقة سياحية معينة بدءاً من منطقة صغيرة وحتى الدولة بالكامل.

يعد هذا التسويق تسويقاً محلياً يهدف إلى تبني سياسات تهدف إلى تحقيق التطور الاجتماعي والاقتصادي، وإلى تشجيع الأنظمة الإنتاجية المحلية. تتمثل هذه الأنشطة في:

- إجراء الدراسات والأبحاث، وتجميع البيانات الإحصائية
  - حفظ، وإعلاء قيمة المصادر البيئية والفنية والثقافية
  - تنظيم الأحداث والمعارض والعروض الشعبية لتشجيع المنتجات المحلية والعادات والتقاليد التاريخية والثقافية
  - تشجيع وتحديث وتطوير العروض السياحية بتسهيلات نقدية بهدف بناء وإعادة تأسيس وتوسيع الأماكن السياحية
  - إخضاع النشاط السياحي الخاص للقواعد والقوانين لضمان أفضل مستويات الجودة
  - توفير وتحسين وتحديث المهن السياحية
  - الاعتناء بالبيئة التحتية والحرص على عملها بكفاءة
- التسويق المحلي** هو مجموعة من الأعمال الفردية والجماعية الموجهة لتفعيل أنشطة جديدة في بلد ما، وتطوير الشركات المحلية، والتسويق بصورة مشرفة في انحاء العالم.

يعد التسويق المحلي استراتيجية تهدف إلى الإعلاء من قيمة الغرض لدى المستهلك، وذلك من خلال تقوية الرابط بين المنتج وبلد المنشأ الخاصة به.

من أشهر الأعمال الجماعية تنظيم المعارض، وإقامة حفلات تذوق الطعام والنبيد، وغيرها من العروض المحلية، مع تبني مجموعة من العروض التشجيعية التي تقودها الشركات والجمعيات من خلال وسائل دعائية قليلة التكلفة، مثل إعلانات الطرق، والدعاية عن طريق الشركات التجارية (المحلات، والمتاجر الكبيرة)، والصحافة المحلية، وتوزيع الكتيبات، ونشر الأخبار على مواقع الإنترنت. يمكن أن يؤدي التعاون بين وكالات السفر الخاصة والهيئات الحكومية العامة، من خلال مشروعات والبرامج المشتركة، إلى الوصول إلى نتائج إيجابية ملموسة على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

## تدريبات

### اختر الإجابة الصحيحة

#### ●التسويق الموجه إلى العميل

- يصب اهتمامه على عوامل المنافسة
- ظهر في التسعينات واستمر حتى الآن
- يهدف إلى تجميع وتحليل بيانات عن المنتج
- يعتمد على البيانات الإحصائية

#### ●التسويق المحلي

- يهدف إلى تفعيل أنشطة جديدة داخل الدولة
- يضع خططاً طويلة المدى
- يعمل على اكتساب عملاء جدد بصورة سهلة
- ظهر في بدايات القرن العشرين

#### ●إدارة العلاقات مع العملاء

- تركز بشكل أساسي على العميل
- تركز بشكل أساسي على المنتج
- تستخدم الصفحات الإلكترونية
- صورة من صور التسويق الكلي

#### ●التسويق السياحي العام أو الكلي

- مجموعة من الاستراتيجيات التي تنظمها الهيئات الحكومية
- مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الخاصة
- هو التنسيق بين الشركات الخاصة والهيئات العامة

## ● نشاط تسويقي تنظمه المطاعم والسلاسل الفندقية

### صحيح أم خطأ

#### حدد إذا ما كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة

● تهدف المنشآت التي تهتم بالسوق إلى استخدام سياسيات تسويقية من شأنها زيادة المبيعات على المدى القريب.

● نشأت عملية التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين.

● يتكون المنتج السياحي من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض بشكل وثيق مركبًا، وبالتالي يعد منتجًا مركبًا.

● إذا تواجد النشاط السياحي في مكان يعاني من قلة الخدمات العامة يمكن تدارك الأمر واكتساب العملاء على أية حال.

● مع التطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة خرجت الدول النامية من مجال المنافسة في العروض السياحية.

### اختبار الأسئلة المقالية

#### أجب عن الأسئلة التالية

- عرف "المنشآت التي تهتم بالسوق".
- عرف "المنشآت الموجهة للعميل".
- ما المقصود بالتسويق الخاص أو الجزئي؟
- ما المقصود بالتسويق العام أو الكلي؟
- ما المقصود بـ "إدارة العلاقات مع العملاء" وما المميزات التي تجلبها للمنشأة؟
- ما أهداف التسويق السياحي المحلي؟
- ما الأنشطة الأساسية التي يمكن القيام بها في مجال التسويق السياحي المحلي؟

## اختبار تكملة

أكمل العبارات باستخدام الكلمات التالية

### • نشأة التسويق

التلاقي - نمو - التخطيط الاستراتيجي - المبيعات - غزو السوق - والتحول

يتم تنفيذ عملية التسويق في مجال ..... والتنفيذ الفعلي للعمل، وذلك لتحديد الأهداف والاختيارات الاستراتيجية التي تقود المنشأة إلى .....، والحصول على مكانة متميزة به. وتلعب عملية التسويق دورًا هامًا في ظل تغيرات وتعقيدات الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية التي تعمل فيها جميع المؤسسات حتى السياحية منها.

نشأت عملية التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين كنشاط تنظيمي يسمح ب..... بين العرض والطلب بين الشرائح المختلفة وبالتالي زيادة نسبة ..... ومع مرور الوقت شهد التسوق طفرة شديدة تماشيًا مع ..... السوق، ..... السريع لأحوال العمل.

### الدرس الثاني:

#### استراتيجية التسويق

#### 2.1 خطة التسويق

يشمل التسويق جميع أنشطة الشركة ويساعد على تحقيق أهداف قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل، اعتمادًا على اختيار المنتجات أو الخدمات، والأسعار، وقطاعات السوق التي تنوي الوصول إليها، وقنوات الدعاية، وجميع أشكال التواصل. تتسع هذه الأنشطة أو تقل تبعًا لحجم الشركات.

• تعتمد الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل أساسي على تقديم عروضها من خلال مواقع الإنترنت التي تسمح بنسبة مشاهدة عالية للشركة وعروضها، وتتيح القيام بالحجز عبر الإنترنت، وتساعد الشركات على التواصل المباشر مع العملاء، وجمع كمية ضخمة من البيانات والمعلومات في الحال.

• يعد نشاط التسويق في الشركات الكبيرة أكبر وأعم، حيث تشترك فيه إدارة الشركة بأكملها، حيث تقوم بدراسة السوق بصورة أعمق، وذلك من أجل تحديد مكانة المنتج، من خلال تحليل وتقييم نتائج الشركات المنافسة، وتحديد كفاءة منتجاتهم، والعروض التشجيعية، وأعمال الدعاية والإعلان.

في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم العمل بالشركات المتوسطة والكبيرة، يتحقق نشاط التسويق من خلال إعداد الخطط التسويقية.

خطة التسويق مستند يحدد الأهداف التسويقية والاستراتيجيات والمواعيد والمصادر، يلي كل ذلك مرحلة الفحص والمراقبة، وتقييم الخطة نفسها.

تمر خطة التسويق بالمراحل التالية:

- تحليل الموقف الداخلي للشركة، والعوامل الخارجية المؤثرة عليه، اعتمادًا على مجموعة البيانات التي يتم تجميعها بمختلف الوسائل
- تحديد أهداف التسويق

• تحديد واختيار استراتيجية التسويق (المزيج التسويقي)

## ●مرحلة المراقبة والتقييم

البيانات اللازمة لإجراء التحليلات عبارة عن مجموعة عناصر تستخلصها الشركة مباشرة من الشؤون المحاسبية لديها (سجلات العملاء، والاحصائيات الداخلية)، أو من الجهات الخارجية (هيئات حكومية، شركات منافسة، والمعهد الوطني للإحصاء)، أو من مواقع الإنترنت للعديد من الهيئات، والمؤسسات التي تنقل عن طريق شبكة الإنترنت جزء كبير من تراثها المعلوماتي. يجب أن التعامل مع هذه البيانات بشكل مناسب، ومعالجتها وتحويلها -أيضاً عن طريق التنقيب في المعلومات- إلى معلومات مفيدة للشركة التي يجب أن تتخذ القرارات الخاصة بالتسويق.

### مثال

يتضح من حسابات فندق أمبرا أنه في شهر يونيو من العام س وصل عدد العملاء إلى 2800، أما في شهر يونيو من العام السابق كان عدد العملاء 3400. البيان أو المعطى:

$$3400 - 2800 = 600 \text{ فرد أقل.}$$

المعلومة المستخلصة هي أن هناك انخفاض في عدد العملاء بنسبة 18% (بيان معالج).

بالوصول على هذه المعلومة، يقوم وكيل السفرات الذي لم يغير الأسعار في الموسمين، بالبحث عن أسباب هذا التراجع، وبالتالي يقرر المسارات التصحيحية الممكنة. يتضح من البحث الدقيق في سجلات الحضور أن سبب الانخفاض كان في عدد السياح الإيطاليين، أما تدفق السياح الأجانب فقد حافظ على نسبته. وبالتالي تم اتخاذ القرار بالتوجه إلى بعض الوكالات في أهم المدن الإيطالية لكي تعرض على العائلات برامج الإجازات البحرية التي تشمل خدمات الشواطئ بأسعار مخفضة (قرارات التسويق).

## 2.2 تحليل الوضع الخارجي والداخلي

تتأثر أنشطة الشركة بالأحوال الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة، التي تتمثل في العملاء، والمنافسة، والموردين، الذين تحتاج الشركات إلى بيانات ومعلومات كثيرة عنهم لتقوم بمعالجتها.

### دراسة السوق

يمكن الحصول على معلومات مهمة من خلال دراسة السوق، أي الأبحاث التي تقوم بها الشركات حول شرائح من المجتمع مختارة من قبل، من خلال نظام اختيار العينات الاحصائي.

### دراسة السوق

يمكن أن تقوم الشركة مباشرة بدراسة السوق، ولكن في أغلب الأحوال تلجأ الشركات إلى معاهد البحث المتخصصة التي ترتفع تكلفتها بشكل كبير.

يمكن أن تكون دراسة السوق:

● **كمية:** تهدف إلى تحديد بيانات رقمية تقدم معلومات عن خصائص السوق الذي تعمل به الشركة (حجم المبيعات، عدد السياح الحاليين والمتوقعين، حصص السوق التي تشغلها الشركات المنافسة، إلخ)

● **نوعية:** تدرس ردود أفعال المستهلك (مثال: تصرف المستهلكين تجاه العروض الترويجية، أو المنتجات الجديدة، أو في اختيار الإجازات، إلخ).

يمكن من خلال هذه الدراسات معرفة درجة رضا العملاء بعد استخدامهم سلعة أو خدمة معينة، وتحديد أنواع الطلب وتقسيمها.

تتلخص الوسائل المستخدمة في استخراج البيانات في التالي:

● مقابلات شخصية أو تليفونية

● مناقشة موجهة مع مجموعة من 6 أو 7 عملاء يعبرون عن آرائهم في المنتجات الجديدة، أو حملات الدعاية

● استبيانات ترسل عن طريق البريد أو عبر الإنترنت ليقوم العميل الذي استفاد من الخدمة أو السلعة باستيفائها

## تحليل الطلب

يتمثل تحليل الطلب في دراسة سلوكيات المستهلك من أجل تحديد العديد من العوامل الإحصائية، والثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية التي تؤثر على اختياراته.

يهدف هذا التحليل إلى أداء تقسيم السوق، أي تقسيم المستهلكين إلى شرائح متنوعة ذات معنى ومدلول على أساس معايير مختارة بعناية.

المعايير الأكثر استخدامًا لتصنيف المستهلكين:

● إحصائية: النوع، والعمر، وتكوين العائلة.

● جغرافية: المنشأ، ووسائل المواصلات المستخدمة، إلخ.

● اجتماعية – اقتصادية: القدرة على الإنفاق، والوظيفة، والمؤهل الدراسي.

● الأسباب: أسباب الرحلة (إجازة، دراسة، عمل).

● أنواع العملاء: مجموعات، أو عملاء دائمين، أو أفراد.

يسمح التقسيم بتحديد المجموعة الهدف، أي مجموعة العملاء المتنوعة التي يوجه السوق إليها حملاتها التسويقية.

توجه بعض الشركات اهتمامًا خاصًا بشريحة معينة من السوق تتميز بقلّة عدد العملاء، وعمق اختياراتهم.

مثال: الشرائح الخاصة

من أمثلة هذه الشرائح في مجال السياحة: العملاء الذين يتميزون بارتفاع مستوى المعيشة، ويدفعون أسعارًا مرتفعة لاستهلاك وجبات عالية الجودة في مطاعم عالية المستوى تقدم فيها أنواع نبيذ فاخرة، وكذلك محبي المغامرة الذين يقومون برحلات منظمة لممارسة الرياضات العنيفة.

يسمح تقييم كفاءة العملية التسويقية الذي يتم في المرحلة النهائية من خطة التسويق بمعرفة العدد الفعلي للعملاء الذين تم الوصول إليهم، والذين استجابوا إيجابيًا للحملة الدعائية. تسمى هذه المجموعة "السوق المخترقة".

### تحليل المنافسة

يدرس تحليل المنافسة العرض، ويجه الاهتمام تجاه الخصائص الأساسية للشركات المنافسة بشكل مباشر، أي تلك التي تتوجه لنفس هدف الشركة التي تقوم بالتحليل.

هدف هذا التحليل فهم أوجه الاختلاف والتشابه الأكثر وضوحًا التي تنتج عن المنافسة، مع توضيح نقاط القوة والضعف، أي أنه يتم تحديد سلسلة من العوامل، مثل:

● عدد وأماكن الشركات المنافسة

● المساحات والقدرة الإنتاجية

● كمية ونوعية الخدمات المقدمة

● شرائح السوق المستهدفة

● الأسعار المعلنة

● الوضع في السوق

### وضع المنتج والتحليل الرباعي (القوة – الضعف – الفرص - التهديدات)

وضع المنتج تحليل يهدف إلى تحديد مكانة الشركة في السوق استنادًا إلى وضع المكانة التي تحتلها الشركات المنافسة.

تهدف الدراسة إلى تحديد كيفية فهم المستهلكين للمنتج (فهم الصورة)، والاحتياجات التي يرضيها هذا المنتج.

لتمثيل موقف منطقة السوق المرادة يتم استخدام griglia di posizionamento مع اختيار المعايير المناسبة.



## مثال 1

تحليل مكانة 4 منشآت فندقية، 3 نجوم، تقع في مدينة فنية، وتعمل طوال العام، وتمتاز بالخصائص المشار إليها في الجدول التالي:

| الفندق | عدد غرف النوم | نسبة الإشغال | متوسط السعر للفرد | مستوى جودة خدمة المطعم | الموقع                  | الخدمات الإضافية                |
|--------|---------------|--------------|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| فندق أ | 80            | 85 %         | 130 يورو          | ممتازة                 | قريب من المركز التاريخي | جراج، تكييف، انترنت داخل الغرفة |
| فندق ب | 90            | 90 %         | 85 يورو           | جيدة                   | قريب من المركز التاريخي | جراج، تكييف                     |
| فندق ج | 60            | 70 %         | 85 يورو           | متوسطة                 | في الضاحية              | جراج                            |
| فندق د | 70            | 55 %         | 95 يورو           | ضعيفة                  | قريب من المركز التاريخي | —                               |

## مثال 2

نعيد تناول المثال السابق من جديد، لنحصل على ما يلي:

| الفندق          | القدرة الاستيعابية | نسبة الإشغال | عدد الحضور الفعلي | نسبة السوق الفعلية | نسبة السوق الافتراضية |
|-----------------|--------------------|--------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| الفندق أ        | 29200              | 85 %         | 24820             | 29.63 %            | 26.67 %               |
| الفندق ب        | 32850              | 90 %         | 29565             | 35.29 %            | 30.00 %               |
| الفندق ج        | 21900              | 70 %         | 15330             | 18.30 %            | 20.00 %               |
| الفندق د        | 25550              | 55 %         | 14053             | 16.78 %            | 23.33 %               |
| <b>الإجمالي</b> | <b>109500</b>      |              | <b>83768</b>      | <b>100.00 %</b>    | <b>100.00 %</b>       |

تؤكد هذه المؤشرات مع الوضع في الاعتبار حجم المبيعات الحكم السابق الذي توصل إلى أن الفنادق أ و ب تحتل مكانة متميزة. أما الفنادق ج و د فموقفها سيء وبالتالي يجب عليها أن تضع لنفسها أهدافاً تسويقية بغرض تقريب الحصة الفعلية من الحصة المتوقعة، وتقليل تأثير نقاط الضعف (على سبيل المثال: تحسين جودة الخدمة المطعم في الفندق د).

تعرف طريقة دراسة الظروف التي تعمل فيها الشركة بتقنية التحليل الرباعي الذي يعد اختصارًا لـ:

القوة: المميزات التي تتمتع بها الشركة مقارنة بمنافسيها.

الضعف: عوامل الضعف في إدارة النشاط.

الفرص: عوامل خارجية بيئية تساعد في عملية التنظيم.

المخاطر: التهديدات التي تواجهها الشركة في السوق.

يمكن من خلال هذا التحليل تقييم:

● **العوامل الداخلية التي تحدد:**

● الميزة التنافسية للشركة مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة (على سبيل المثال فندق على البحر، وحديقة، وشاطئ خاص، إلخ).

● نقطة ضعف (على سبيل المثال: عدم مهنية الإدارة، والصعوبة في إدارة النزاعات بين الموظفين).

● **العوامل الخارجية التي يحددها السوق والبيئة المحيطة والتي يمكن أن تكون:**

● فرص (على سبيل المثال ضعف المنافسة، وارتفاع التدفق السياحي).

● تهديدات (عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي، ظهور شركة منافسة قوية في السوق).

### 2.3 دورة حياة المنتج وأهداف التسويق

تفيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل الموقف الداخلي والخارجي للشركة في تحديد الوضع الحالي والفعلي للشركة، ومميزاتها أو عيوبها مقارنة بالشركات المنافسة.

في المرحلة التالية يجب أن تقوم الإدارة بصياغة الأهداف التسويقية التي تنوي الشركة تحقيقها، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، والعمل الفعلي.

يمكن أن تكون الأهداف:

● **نوعية:** مثل تحديد تقسيمات وشرائح السوق الجديدة التي تهدف إلى خدمتها (عملاء رجال أعمال أو مجموعات)،

● **كمية:** تضع الشركة أهداف زيادة مستوى المبيعات في فترات معينة من العام (في موسم الكساد على سبيل المثال) أو بالإشارة إلى مقصد معين (مثل زيادة عدد السياح الأجانب).

يعتمد تحديد الأهداف على مجموعة من العوامل، تختلف باختلاف حجم الشركة، وعائدها، وسياساتها الإدارية، والمصادر المتاحة أمامها لترويج منتجاتها.

تعتمد الأهداف أيضًا على مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة.

تشتمل دورة حياة المنتج على المراحل التالية:

- **الانطلاقة** أو الدخول إلى السوق: المرحلة التي تدخل فيها شركة جديدة للسوق أو تقدم شركة موجودة بالفعل منتجًا جديدًا أو خدمة جديدة للسوق للحصول على عملاء جدد (في الصورة، افتتاح محل مثلجات)
- **النمو** أو التطور: المرحلة التي يصبح فيها المنتج/ الخدمة معروفًا، وتزداد المبيعات، ولكن لم تصل الشركة بعد إلى مكانة عالية وثابتة داخل السوق
- **النضوج**: بعد أن يكتسب المنتج مكانة ثابتة في السوق تأتي هذه المرحلة التي تتسم بالبطء في معدل النمو
- **الاكتفاء**: المرحلة التي تتوقف فيها المبيعات حيث لم تعد هناك إمكانية للتوسع، بالإضافة إلى زيادة المنافسة
- **الهبوط والصعود مرة أخرى** أو سحب الاستثمارات: المرحلة التي يعاني فيها المنتج من هبوط حاد وبطيء في نسبة المبيعات، إذا لم تستطع الإدارة الوصول إلى حلول، يبدأ المنتج في خروجه من السوق. أما إذا تمكنت الشركة من إيجاد الحلول الفعالة لإبقاء المنتج في السوق، فيمكن أن يشهد المنتج صعودًا جديدًا. يمكن أن يحدث الهبوط للمنطقة السياحية بالكامل، ويمكن أن يقتصر على الشركة السياحية فحسب بسبب أخطاء في الإدارة. في الحالة الأولى يشمل الضرر جميع الهيئات العامة والخاصة بالمنطقة. في هذه الحالة يجب اللجوء إلى الخطط التسويقية التي تهدف إلى إحياء صورة المنطقة من جديد، والإعلاء من قيمة المصادر البيئية والثقافية. في الحالة الثانية تتعلق الحلول بإدارة الشركة فقط.

## دورة حياة المنتج

### المبيعات

| المرحلة                       | الأهداف  |
|-------------------------------|--|
| الانطلاقة أو الدخول إلى السوق | تعريف المنتج أو الخدمة وخلق الطلب.   |
| التوسع                        | زيادة حصة الشركة في السوق إلى أقصى حد، وأنشاء علاقات مع العملاء لكسب ثقتهم وولائهم.          |
| النضوج                        | الوصول إلى أقصى دخل ممكن بالدفاع عن حصة الشركة بالسوق، تمييز المنتج أو الخدمة لكسب المنافسة. |
| الاكتفاء                      | البحث عن أسواق جديدة، وكذلك منتجات وخدمات جديدة.   |
| الهبوط والصعود مرة أخرى       | البحث عن سوق، وتغيير المنتج برفع جودته، وخدمة شرائح جديدة من المجتمع.                        |
| سحب الاستثمارات               | التنازل عن النشاط لأخرين، أو تحول الشركة للعمل بنشاط آخر.                                    |

### ٢.٤ عناصر المزيج التسويقي

في مجال خطة التسويق وبعد تحديد الأهداف يتم وضع الاستراتيجيات الأنسب للوصول إلى هذه الأهداف.

**المزيج التسويقي** هو أفضل تركيبة من استراتيجيات التسويق التي تختارها الشركة في موقف معين في فترة معينة على أساس مجموعة من الأهداف التي ترغب في الوصول إليها وعلى أساس المصروفات التي يمكنها تحملها.

يعتمد اختيار الاستراتيجيات المكونة للمزيج التسويقي على المرحلة التي يتواجد فيها المنتج ضمن دورة حياته. تتمثل الاستراتيجيات الأساسية في:

● سياسة المنتج

● سياسة الأسعار

● التوزيع

● التواصل

## سياسة المنتج

يعتبر المنتج السياحي مركبًا، أي مكون من مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها البعض بشكل وثيق بحيث تعمل جميعها على إرضاء احتياجات العميل المستهلك.

يشتمل المنتج على:

- **موقع الشركة:** أي مكان الشركة والأماكن التي تحيط بها، يمكن أن يمثل هذا الموقع ميزة إضافية للمنتج أو الخدمة. فعلى سبيل المثال الموقع الاستراتيجي أو المطل على مناظر طبيعية خلابة كالقرب من ربوة عالية في منطقة تزلق على الجليد، أو القرب من الشاطئ في منطقة بحرية يعد من العوامل التي تعطي من قيمة المنتج أو الخدمة.
- **خصائص وتجهيزات المكان:** مساحات المبنى، والأماكن الشاغرة، وأثاث الغرف، فعلى سبيل المثال إمكانية الاستفادة من جراج واسع، والجو العام للترحيب بالعميل منذ دخوله، كل هذه العوامل تعد من المميزات الهامة التي تؤثر على اختيارات العملاء وخاصة في الأحداث والمناسبات الخاصة (حفلات عشاء، أو مآدب، مؤتمرات)،
- **مركز الخدمات:** يحدد تنوع الخدمات التي يقدمها الفندق (حلول متعددة للإقامة، حفلات سمر، مراكز ونوادي صحية، أماكن وأجهزة رياضية، خدمة المرأب) صورة ودرجة الفندق.
- **جودة الخدمات:** تنتهي العملية الإنتاجية في الفندق لحظة الانتفاع بالخدمة والتي تتكون من الترحيب بالعميل أثناء الدخول، والخدمة في الغرف، والخدمة على الطاولات، والتي تمثل جميعها المنتج نفسه. وبالتالي تعد العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة من العوامل المهمة التي تؤدي إما إلى زيادة قيمة المنتج أو تقليلها. يؤدي اتجاه الشركات إلى العمل وفقًا لنظام جودة شامل إلى تحسين كفاءة وإعداد العاملين بها.

بعد مزج هذه العناصر بشكل جيد يهدف صاحب النشاط إلى الإرضاء التام للعميل، ويمكن التأكد من الوصول إلى درجة الرضا المطلوبة فقط عندما تصل درجة الجودة إلى الدرجة التي يتمناها وينظرها العميل. يعني ذلك أن أي منتج يدخل السوق -حتى السياحي- هو منتج "متحرك"، أي أنه عرضة لتغييرات مستمرة على حسب الاحتياجات المتجددة للمستهلكين. يفرض تغير المواسم، والمراحل الاقتصادية الغير مواتية على صاحب العمل إيجاد حلول فعلية تتمثل في تنويع عروضه للحفاظ على مكانته التي وصل إليها بالسوق.

## سياسة الأسعار

تحديد سعر البيع للخدمة السياحية هي المرحلة الأكثر حساسية طوال العملية الانتاجية، باعتبارها العنصر الأول الذي يقيم العميل من خلاله المنتج/ الخدمة، ويحدد اختياراته.

يجب أن يتحدد سعر البيع دائمًا على أساس سعر الانتاج، حيث أنه يجب أن يغطي جميع نفقات العملية الانتاجية.

تؤثر سياسات الإمداد، والقدرة التنظيمية للعمل على تكاليف الإنتاج، وبالتالي تساهم في تحديد أسعار البيع، مما يميز كل شركة عن غيرها.

لتحديد أسعار البيع على أساس تكاليف الإنتاج تقوم الشركات بتطبيق مجموعة من العمليات الحسابية مثل:

● طريقة التكلفة الإجمالية full costing

● طريقة تكلفة الطعام food cost

● طريقة نقطة التعادل (تساوي التكاليف مع الإيرادات) break even point

ولكن تتأثر الأسعار أيضاً بعوامل تتبع من السوق الذي تعمل فيه الشركة، وتمثل بالتالي أداة مهمة من أدوات التسويق.

يعتمد تحديد السعر على مجموعة من العوامل:

● **أسعار تحددها المنافسة:** منتج معين يكثر عليه الطلب في سوق شديد المنافسة يجب أن يباع بنفس سعر الشركات المنافسة لاكتساب مكانة في السوق، والحفاظ عليها،

● **موقع الشركة:** يتأثر سعر الخدمة الفندقية بموقع الفندق. على سبيل المثال: سعر غرفة في فندق ثلاث نجوم في وسط روما سيكون أعلى من غرفة مشابهة في الضاحية،

● **تقييم العميل:** القيمة التي يعطيها العميل للمنتج تعتمد على الصورة التي تتكون في ذهنه، صورة قوية واستثنائية تسمح للشركة بتطبيق أسعار مرتفعة يقبلها العميل، حيث تعطي الأسعار المرتفعة قيمة ومكانة للمنتج (مثال: وجبة يتم تناولها في مطعم متميز ذو شهرة عالمية).

● **ضرورة تنوع الأسعار:** تعود إلى الأسباب التالية:

● موسمية الطلب: تقوم الفنادق لتشجيع المبيعات في موسم الكساد بتخفيض الأسعار،

● كسب ولاء العملاء: تخفيض الأسعار للعملاء الدائمين،

● غزو شرائح متنوعة من السوق: الحاجة إلى تنوع العروض لاكتساب نوعيات مختلفة من العملاء (مجموعات، أفراد، رجال أعمال) تؤدي إلى فرض أسعار مختلفة،

● **مرحلة دورة حياة المنتج:** تعد سياسة الأسعار أداة مهمة للوصول إلى الأهداف التسويقية في مختلف مراحل حياة المنتج.

يمكن تبني الاستراتيجيات التالية خصوصاً في مرحلة الانطلاقة:

● **الانتقاء:** منتجات عالية الجودة بأسعار عالية (فنادق 5 نجوم، مطاعم متميزة) تخدم شريحة معينة من العملاء ذوي الدخل المرتفعة التي ترغب الشركة في اكتسابهم بـ "الانتقاء"، أي من خلال استبعاد العملاء الآخرين الذين لا يملكون القدرة المالية على دفع مقابل هذه المنتجات أو الخدمات،

● **الاختراق:** تقوم أغلب الشركات بالدخول إلى سوق من خلال منتج معين يباع بسعر أقل من سعر الشركات الأخرى المنافسة بهدف كسب أكبر عدد من العملاء،

يمكن تطبيق كلتا الاستراتيجيتين من خلال طريقتين:

● **الانتقاء أو الاختراق السريع:** تقوم بها الشركات الواعدة التي تستطيع استرداد نفقاتها من حجم المبيعات،

●الانتقاء أو الاختراق البطيء: عندما تستغرق الشركات وقت أطول في التسويق، وتأكيد مكانتها في السوق.

وبالتالي فإن أي منتج سياحي لا يمتلك سعر واحد فقط، وإنما مجموعة من الأسعار التي تطبق على حسب الأهداف المرجوة، ووضع السوق.

## التوزيع

التوزيع هو مجموعة الأنشطة التي يمر المنتج من خلالها عبر قناة من المنتج إلى المستهلك النهائي.

توزيع الأصول العينية تتطلب سلسلة طويلة من العمليات التي يشارك فيها العديد من المسؤولين (المنتج، المصدر، المستورد، تاجر الجملة، تاجر التجزئة، المستهلك).

تكون عملية التوزيع في مجال السياحة أبسط وأقصر.

يمكن أن تكون قنوات التوزيع :

١. قناة قصيرة: تتسم بالاتصال المباشر بين الفندق والعميل، بين الوكيل السياحي والمستفيد من هذه البرامج.

٢. قناة متوسطة: تتسم بوجود وسيط (وكالة سفريات بين الفندق والعميل).

٣. قناة طويلة: تتميز بوجود أكثر من وسيط، وهم معدو البرامج ووكالات السفريات التي تباع مباشرة للعميل.

القنوات الأكثر استخدامًا في الشركات السياحية هي القنوات القصيرة والمتوسطة. يقوم العميل من خلال القناة القصيرة بحجز إقامته مباشرة عبر الهاتف، أو بحضوره شخصياً، أو عن طريق الإنترنت. وقد ساعدت مواقع الإنترنت التي تقوم بأعمال الدعاية للفنادق، مع إتاحة حجز الخدمات مباشرة، على زيادة أهمية هذه القناة التوزيعية.

تبيع الفنادق خدماتها في كثير من الحالات للمجموعات من خلال وساطة وكالة ما (قناة متوسطة أو طويلة)، تنظم هذه الوكالة سفريات حسب الطلب، أو تباع برامج معدة مسبقاً من قبل معدي البرامج السياحية.

## 2.5 أشكال التواصل

تطلق كلمة تواصل الشركات على مجموعة المبادرات الموجهة لتسهيل عمليات البيع، من خلال تزويد العملاء بالمعلومات حول وجود، ومواصفات المنتج أو الخدمة، والتأثير عليهم للشراء.

تتم عملية التواصل من خلال الأدوات التالية:

•الدعاية

•العروض الترويجية

•العلاقات العامة

•التسويق المباشر

•التسويق الإلكتروني

نلخص في الجدول التالي خصائص أشكال التواصل، حيث يتم تناول كل أداة من الأدوات السابقة على حدة وتحليلها بشكل تفصيلي.

| أشكال تواصل الشركات |  |   |                            |  |               |
|---------------------|--|---|----------------------------|--|---------------|
| شكل التواصل         | الأهداف  | الأدوات   | الجهة المقصودة             | استجابة السوق                              | التكلفة       |
| الدعاية             | - تعريف المنتج،<br>- خلق صورة عنه،<br>- إتاحة معلومات عن خصائصه. | - التلفاز،<br>- الراديو،<br>- لافتات الطرق،<br>- الإنترنت،<br>- الصحافة،<br>- السينما                           | شريحة معينة من العملاء.    | تتم الاستجابة فقط في نهاية الحملة الدعائية | مرتفعة        |
| العروض              | - تشجيع المبيعات،<br>- كسب ثقة العملاء.                          | - تخفيضات،<br>- بطاقة العميل الدائم،<br>- عروض ترويجية،<br>- بطاقات خصم،<br>- رحلات تثقيفية،<br>- عمولات إضافية | - المستهلكين،<br>- الوسطاء | استجابة سريعة                              | مرتفعة نسبيًا |



|                    |   |   |                                     |               |
|--------------------|---|---|-------------------------------------|---------------|
| العلاقات العامة    | - بناء صورة للشركة،<br>- تقوية الصورة                                 | - مساهمات،<br>- شركات ممولة،<br>- إعلانات   | - عملاء محليين،<br>- سلطات محلية    | متغيرة        |
| التسويق المباشر    | كسب ثقة العملاء   | - خطابات بالبريد،<br>- البريد الإلكتروني،<br>- مكالمات هاتفية   | فئة معينة من العملاء                | استجابة سريعة |
| التسويق الإلكتروني | - خلق علاقات مع العملاء والحفاظ عليها،<br>- إعداد قاعدة بيانات عريضة. | - شبكات التواصل الاجتماعي،<br>- مواقع الكترونية،<br>- مدونات، منديات، دردشة،<br>- وسائل مختلفة للدعاية عبر الإنترنت | - عملاء فاعلين،<br>- عملاء متوقعين. | استجابة سريعة |
|                    |   |   |                                     | مرتفعة نسبيًا |
|                    |   |   |                                     | محدودة        |

## الدعاية

الدعاية شكل من أشكال التواصل التي تهدف لتعريف المنتج/ الخدمة لقاعدة عريضة من المجتمع من أجل تشجيعهم على الشراء.

من أجل تحقيق حملة دعائية ناجحة يلزم:

١. تحديد الأهداف الخاصة بالحملة (على سبيل المثال: تعريف منتج/ خدمة، تزويد المستهلك بمعلومات عن خصائص المنتج أو الخدمة، تعريفه بالميزات مقارنة بالمنتجات المنافسة، تكوين أو تحسين صورة المنتج، تغيير فكر عميل لا يرغب في الشراء)،

٢. تحديد المقصد المراد،

٣. تحديد المبلغ الذي تنوي الشركة استثماره في الدعاية،

٤. تحديد الرسالة الدعائية،

٥. اختيار قنوات نقل الرسالة (التلفاز، الراديو، الصحافة، اللافتات، السنيما، صفحات الإنترنت)،

٦. تقييم كفاءة الحملة، وذلك بعد انتهائها، من خلال التحقق من ارتفاع المبيعات، وانتشار المنتج وشهرته لدى المستهلك.

يمكن أن تدار حملة الدعاية من قبل موظفين داخل الشركة، ولكن ما يحدث في أغلب الأحوال أن تعهد الشركة بالأمر إلى وكالة دعاية متخصصة. لكي تحقق الحملة هدفها، يجب أن تمتلك الخصائص التالية:

● الوعد، أي المميزات التي سيحصل عليها المستهلك نظرًا لشرائه المنتج

● ضمان وبرهان الوعد (مثال: شخصية مشهورة تشهد بهذه المميزات)

● لغة مفهومة

● أدوات تواصل وجذب (إعلان تلفزيوني يركز بصورة أساسية على الصور، والأصوات)

● إضفاء طابع الشخصية: يجب أن تحتوي على عناصر تجذب انتباه الشريحة التي تقصدها الحملة وتهدف إلى جذبها (فمثلاً إعلان عن كوفي شوب يقوم بعروض تخفيضية لفترة معينة خلال اليوم يجب أن يحتوي على صور، وأصوات، وشخصيات محببة للشباب)

تعد الدعاية أداة لا يمكن الاستغناء عنها في مرحلة الانطلاق لأي منشأة سياحية للتعريف بالمنتج وتكوين صورته، ولكنها أيضاً أداة مهمة جداً في مرحلتَي النمو والنضوج لتقوية وجود المنتج أو الخدمة في السوق، والحفاظ عليه.

قلل استخدام الإنترنت - بوصفه قناة أساسية لنشر الرسائل الدعائية- من التكاليف المخصصة للدعاية.

ودليل على ذلك ما يعرف بـ "ثمن النقرة"، أي طريقة شراء ودفع مقابل حملة الدعاية عبر الإنترنت، حيث يدفع صاحب الحملة مبلغ معين مقابل كل "نقرة" يقوم بها زائري الإنترنت على الإعلان الدعائي. يمكن للشركة التي تتبنى هذا الشكل الدعائي أن تقلل من التكلفة اليومية لحملة الدعاية.

## العروض التشجيعية

تهدف العروض التشجيعية إلى تنشيط المبيعات بالإضافة إلى أشكال الدعاية الأخرى. للعروض التشجيعية مقصد محدد بوضوح، وهي أقل كلفة من الدعاية والإعلان، وأكثر نظاماً، ولها فترة زمنية محدودة.

تتمثل العروض التشجيعية في أعمال وحلول موجهة للمستهلكين أو الوسطاء، لكي يستفيدوا من ميزة تتعلق بالاستهلاك أو البيع لمنتج معين. من أهم مميزات العروض التشجيعية مقارنة بالدعاية والإعلان إمكانية معرفة نتائج العرض في وقت قصير، حيث إن العرض يستغرق مدة محدودة، ويستهدف عملاء بعينهم يمكن التعرف بسهولة على رد فعلهم.

تتمثل أشكال العروض التشجيعية الأكثر استخداماً في:

● تخفيضات خاصة على أسعار الشراء: "عروض خاصة"،

● بطاقة العميل الدائم: يهدف هذا العرض إلى كسب ثقة العميل، وتعتمد على تجميع نقاط الشراء مع عمل تخفيضات، و تخصيص جوائز. في المجال السياحي تستخدم هذه العروض من قبل السلاسل الفندقية، أو المطاعم، بل وأيضاً المحال الصغيرة مثل محلات البيوتزا.

- **مسابقات جوائز:** تقوم الشركات كل فترة باختيار أحد العملاء الدائمين وتخصيص الجوائز لهم.
- **بطاقات خصم أو هدايا:** تفعل على المشتريات المستقبلية، تعطى الهدايا على مشتريات معينة (أقلام، حقائب، إلخ).
- **تخفيضات على مشتريات سابقة:** تخص هذه التخفيضات الفنادق ووكالات السفر، التي تقوم بعمل تخفيضات لمن يقوم بحجز غرف أو رحلات خلال مدة معينة.

#### مثال

تقدم بعض الفنادق عرض "ليلتان بسعر ليلة واحدة" في موسم الكساد، وهدية رحلة استكشافية مجانية للعملاء الذين يحجزون ثلاثة أيام على الأقل، والدخول المجاني لمدينة ملاهي للعائلات مع أطفالهم. تهدف العروض التشجيعية الموجهة للوسطاء (وكالات السفر) إلى تشجيعهم على بيع منتج معين. أشهر هذه العروض:

- **العمولات الإضافية:** عمولات إضافية تدفع للوكالات الوسيطة عند وصولها إلى عدد معين من المبيعات
- **أسعار خاصة:** أسعار أقل من الأسعار المتعارف عليها تعطي الوكالات القدرة على تحقيق مكسب مادي من بيع غرفة في فندق، أو رحلة
- **رحلات تثقيفية:** رحلات تهدف أيضاً إلى تعريف الوكالات بخصائص المنتجات الجديدة
- **الفوز برحلات:** رحلات يفوز بها الوسطاء عند تحقيق معدلات مرتفعة من المبيعات
- **المشاركة في بورصة السياحة:** لقاءات دولية بين الوكلاء السياحيين، حيث تستطيع الشركة عقد اتفاقيات خاصة معهم. أهم هذه اللقاءات تعقد في ميلانو، وفلورانس

## العلاقات العامة

العلاقات العامة مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى خلق علاقات مع العملاء والحفاظ عليها، من أجل تكوين صورة إيجابية مستمرة عن الشركة.

تستهدف هذه الأنشطة في المقام الأول العملاء، ولكنه توجه أيضًا إلى الموردين، والموظفين، والسلطات الحكومية. تخصص الشركات الكبيرة مكاتب مسئولة خصيصًا عن العلاقات العامة. في الحالات الأخرى يتم تعيين مستشارين من الخارج يهتمون بإدارة هذه العلاقات.

من أشهر هذه الأنشطة:

● **علاقات مع الصحافة ووسائل الإعلام:** لنشر أخبار الشركة في المناسبات الخاصة (مثال: حضور شخصية مشهورة للفندق أو المطعم)

● **التمويل:** لأحداث ثقافية أو رياضية

● **مساهمات للدولة:** مثل التبرعات للمدارس، والمستشفيات، أعمال الصيانة للقطع الفنية الأثرية

● **مطبوعات:** عن موضوعات اجتماعية، أو ثقافية

## التسويق المباشر

التسويق المباشر شكل من أشكال التواصل المباشر والشخصي مع مجموعة مختارة من الأفراد يتم الوصول إليهم من خلال البريد، أو الهاتف، أو البريد الإلكتروني.

يعتبر المستهلك من خلال هذا الشكل من أشكال التواصل فردًا يتميز بخصائص تجعله مختلفًا عن الآخرين، وعلى المنشأة أن تضع في اعتبارها هذه المميزات أثناء إعداد رسالتها. الهدف من هذه الرسالة تحفيز العملاء لشراء المنتج من قبل عميل معين، ولكنها تهدف أيضًا إلى الحصول على معلومات مفيدة لتحسين عمليات البيع في المستقبل. يمكن في نهاية عملية التسويق المباشر قياس رد فعل العميل الذي تم التواصل معه خلال مدة قصيرة.

الأدوات المستخدمة في التسويق المباشر:

● **خطابات** عن طريق البريد، أو البريد الإلكتروني، أو من خلال الرسائل القصيرة لقائمة معدة مسبقًا، توجه الرسالة مباشرة للعميل مما يشعره باهتمام الشركة، مما يحمله على اتخاذ موقفًا إيجابيًا تجاه المنتج. يمكن أن تكون الرسالة عبارة عن كتيب مصحوبًا بدعوة للعودة، أو بطاقة تهنئة في المناسبات المختلفة، أو أعياد الميلاد.

● **مكالمات هاتفية مباشرة** لتقديم عرض خاص للعميل.

## التسويق الإلكتروني

تحولت طرق الاتصال بين الأفراد تحولا جذريًا مع انتشار الإنترنت. تستخدم شبكة 0.2 تطبيقات تسمح بالتفاعل المباشر بين المستخدم وشبكة الإنترنت: حيث تتيح المواقع الإلكترونية، المدونات، المنتديات، الدردشة، شبكات التواصل الاجتماعي التواصل في الوقت الحقيقي بين المستخدمين الذين يلتقون غالبًا عبر الإنترنت لتبادل

المعلومات، وتقديم الاقتراحات، والتعبير عن الآراء في مختلف موضوعات الحياة العملية والشخصية. انتشرت مؤخرًا بين مستخدمي الإنترنت عادة مشاركة خبرة السفر، والانطباعات، والمشاعر، والصور، ومقاطع الفيديو. وقد أدى استخدام الإنترنت أيضًا إلى تغيير شكل العلاقة بين المستهلكين والشركات: فأصبح لدى المستهلكين القدرة على حجز وشراء الخدمات الفندقية، وتذاكر الطيران، وتذاكر السكك الحديدية، وتذاكر النقل البحري، والبرامج السياحية، والوجبات في المطاعم عبر الإنترنت.

يستطيع المستهلكون نشر الأحكام، والآراء، وتقييم الخدمات على شبكة الإنترنت، مما يتيح لملايين من الأشخاص مشاهدتها، الأمر الذي يؤثر على اختياراتهم في الشراء. فمواقع الآراء والتعليقات ومشاركة الخبرات مثل TripAdvisor، و zoover، و Trivago تعتمد على سمعة، ومبيعات الفنادق، والمطاعم، وشركات الطيران، والأماكن السياحية. فتعتبر هذه المواقع تطورًا لظاهرة التسويق الشفوي أو التسويق بالكلام، ولكنها أكثر تأثيرًا.

وبالتالي تجد الشركات السياحية نفسها تخلق علاقات أعمق وأدوم مع العملاء التي تعود بنتائج إيجابية وتزيد من ثقة وولاء العميل وذلك فقط إذا ما أديرت بعناية ومهارة. تتم اليوم أهم استراتيجيات التوزيع والتواصل عن طريق الإنترنت.

وبالتالي يمكن تعريف التسويق الإلكتروني بوصفه مجموعة من الأنشطة التي تستغل قناة شبكة الإنترنت لدراسة السوق وتطوير جميع العلاقات مع العملاء.

تشتمل أنشطة التسويق الإلكتروني على:

● **إنشاء الموقع الإلكتروني:** يمثل الواجهة، أو ما يعرف بتذكرة الدخول التي يستطيع الفندق أو المطعم من خلالها عرض مميزاته، وإمداد العميل بالمعلومات.  
مواصفات الموقع:

- يجب أن يكون له ترتيب مرتفع بين محركات البحث حتى تزيد فرصته في المشاهدة من قبل أكبر عدد من مستخدمي الإنترنت،
- يجب أن يكون سهل الاستخدام، ويحتوي على صور ومقاطع فيديو عالية الجودة، ويمكن الدخول من الهواتف المحمولة والتابلت وغيرها من الأجهزة المحمولة،
- يحتوي على برنامج يسمح بالحجز عن طريق الإنترنت.

● **التسجيل في شبكات التواصل الاجتماعي:** من خلال إنشاء صفحة على الفيس بوك على سبيل المثال، أو حساب على تويتر، والتسجيل في لينكد إن، وفور سكوير، وفود سبوتنج من أجل تقديم العروض، والتحدث مع المشتركين، الأمر الذي يؤدي إلى الانتشار السريع، وتحقيق ما يسمى بـ "التسويق الفيروسي" (لفظ مستوحى من علم الأحياء) للتعبير عن الانتشار السريع لرسالة عن طريق الإنترنت.

● **إنشاء مدونة خاصة:** يمكن من خلالها وصف الخصائص، والمزايا، والجماليات، والتقاليد الخاصة بالمكان، وذلك لإثارة فضول واهتمام الزائرين.

● **الإدارة اليومية للعلاقات** التي تنتج من استخدام الأدوات السابقة.

● أشكال متنوعة **للدعاية على الإنترنت.**

## قراءات: أشكال الدعاية عبر الإنترنت

الدعاية عبر الإنترنت أداة لتحريك رسالة دعائية لشريحة من مستخدمي الإنترنت. تعرف هذه الوسيلة أيضًا باسم "الدعاية الإلكترونية"، ويمكن أن تتم بطرق ووسائل عدة. الوسيلة الأشهر للدعاية عبر الإنترنت الإعلان، وهي صورة متحركة أو ثابتة تنقل رسالة دعائية يمكن لمستخدمي الإنترنت "النقر عليها". على عكس الدعاية عن طريق وسائل الإعلام التقليدية، تتسم الدعاية الإلكترونية بالقدرة تقنيًا أثرها، وقياس مدى تأثيرها على المتلقين.

في اللغة التقنية يعرف عدد مشاهدات الإعلان بـ "مرات الظهور" (impressions)، التي توضح لك كم مرة تم عرض إعلانك لمستخدم فيسبوك. تمثل العلاقة بين النقر وعدد مشاهدات الإعلان إشارة مهمة للكفاءة الدعائية على الإنترنت. من المعتاد حساب هذه العلاقة بالنسبة المئوية. عالم الدعاية على الإنترنت يمكن مقارنته جزئيًا بعالم الدعاية التقليدي. في كلتا الحالتين تنقل الشركة الممولة رسالة دعائية بهدف جذب انتباه العميل. على أية حال القواعد الخاصة بشبكة الإنترنت تجعل الدعاية على الإنترنت عالمًا منفردًا له مصطلحاته الخاصة به. مع مرور السنين تطورت الدعاية عبر الإنترنت. تطورت من مجرد الإعلان في نهاية التسعينيات إلى اتخاذ أشكال أخرى متطورة.

من أشهر وسائل الدعاية الإنترنت:

١. دعاية الإعلانات
٢. الدعاية عبر محركات البحث
٣. الدعاية عبر البريد الإلكتروني،
٤. الدعاية على الفيس بوك،
٥. الدعاية عبر تويتر،
٦. دعاية مقاطع الفيديو على الإنترنت،
٧. الدعاية المباشرة على الفيس بوك.

## الدعاية عبر محركات البحث

تنقسم الدعاية عبر محركات البحث إلى قسمين مختلفين:

**تحسين محركات البحث:** هي مجموعة من الممارسات لتحسين ترتيب صفحات موقع في نتائج البحث. فعلى سبيل المثال يجب أن تظهر شركة إنتاج وبيع ألواح توليد الطاقة الشمسية في أول صفحة من صفحات النتائج عند استخدام كلمة "ألواح شمسية" على محركات البحث. في هذه الحالة يكون للموقع "مكانة" جيدة على محركات البحث. جدير بالذكر أن هذا الأمر من الصعب الوصول إليه؛ فغالبًا ما يكون من الضروري تحديث وإعادة هيكلة الموقع الإلكتروني، الأمر الذي يعد مكلفًا جدًا، كما أن النتائج تظهر بعد مدة طويلة. لا تستطيع شركات تحسين محركات البحث ضمان النتائج النهائية، حيث أن هذه الأليات تعتبر سرية ودائمة التغير والتطور.

**الارتباطات الدعائية:** أي الدعاية على محركات البحث في الأماكن المخصصة للشركات الراعية. تكون النتيجة فورية: بعد مرور 24 ساعة يظهر الإعلان الدعائي مع نتائج البحث في محركات البحث على الإنترنت. تحسب التكلفة على أساس عدد النقرات على الإعلان. وتختلف التكاليف فيما بينها. تطبق محركات البحث نظام المزايدة،

الذي يزيد من سعر الكلمة التي تحقق طلبًا أكثر. فتتراوح النقرة الواحدة من 5 سنتات إلى 5 يورو، بل وأكثر. وتمثل هذه الطريقة الأداة المثلى والأسرع للحصول على الدعاية على محركات البحث.

### الدعاية عبر رسائل البريد الإلكتروني

نقصد بالدعاية عبر البريد الإلكتروني الحصول على المساحات الدعائية على مواقع الرسائل الإخبارية أو رسائل البريد الإلكتروني المباشرة للعملاء الدائمين المسجلين في الخدمات عبر الإنترنت. لا يتم الخلط بينها وبين رسائل الدعاية الغير مرغوب فيها التي تصل عشوائيًا على عناوين البريد الإلكتروني، والتي يمنعها القانون.

تتشابه معايير الرسائل الإخبارية مع ما قيل سابقًا عن الإعلان. ففي البداية يتم تحديد المواقع المستهدفة القريبة من العملاء المتوقعين، ويتم التأكد من توافر خدمة الرسائل الإخبارية. بمجرد تحديد الموقع يتم البدء في التفاوض لشراء مساحة على موقع الرسائل الإخبارية مع الوضع في الاعتبار عدد المسجلين، وعدد الرسائل التي سيتم إرسالها. لا يحتل موضوع الدعاية داخل الرسالة الإخبارية مساحة التواصل كلها، ولكنه يتواجد جنبًا إلى جنب مع الأخبار الأخرى على شكل رابط نصي. فالموضوع يكون قصيرًا جدًا وبالتالي يجب أن يكتب بشكل يراه المتلقي بسهولة وذلك بإدراجه في الجزء الأعلى من الرسالة الإخبارية.

تتشابه رسائل البريد الإلكتروني المباشرة إلى حد كبير مع الرسائل الإخبارية. تنقل الرسالة عن طريق رسائل البريد الإلكتروني على عناوين المستخدمين المشتركين في الخدمة. يتمثل الفرق بينهما في أن رسائل البريد الإلكتروني ترسل فقط الرسالة وليس الأخبار. وبالتالي تكون الرسالة مرئية بشكل أفضل. وبالتالي يكون سعرها أعلى. يمكن أن ترسل الرسالة أيضًا إلى المشتركين في خدمة الرسائل الإخبارية، إذا قبلوا في مرحلة التسجيل باستقبال رسائل دعائية من قبل الناشر، ويمكن أن ترسل أيضًا إلى قائمة من المستخدمين المختارين مسبقًا من خلال قاعدة بيانات التسويق.

### الدعاية عبر الفيس بوك

تتمثل الدعاية عبر الفيس بوك في الإعلانات التي تحتوي على صور ونص، تستهدف شريحة معينة من المستخدمين. يشاهد الإعلان مجموعة المستخدمين الذين تتوافر فيهم خصائص معينة يقصدها الإعلان. يتكون إعلان الفيس بوك من:

- عنوان يتكون من 25 حرف على الأكثر متضمنًا المسافات،
- لا يتعدى الإعلان الـ 135 حرف بالمسافات،
- حجم الصورة 3:4 أو 9:16 (اختياري)،
- صفحة الإنترنت التي يصل إليها العميل بعد ضغطه على رابط الإعلان.

### الدعاية عبر تويتر

الدعاية عبر تويتر خدمة مدفوعة للرسائل النصية القصيرة تسمح لشركات الدعاية بتوجيه رسائل إعلانية إلى المشتركين المختارين من قبل. تعتبر الدعاية على تويتر شكل من أشكال الدعاية على الإنترنت، والدعاية عبر شبكات التواصل الاجتماعي. الآن يمكن للشركات من نشر تحديث إعلاني يظهر في تحديثات المستخدمين أو التايم لاين بحسابات المستخدمين الذين يتابعون حسابات تلك الشركات ويظهر في التحديث أيقونة صفراء

وأمامها كلمة Promoted تشير على أن هذا التحديث ما هو إلا تحديث إعلاني، وسيظهر لمرة واحدة فقط في حساب المستخدم في اليوم، وكغيرها من التغريدات، يمكن لتغريدة الدعاية أن يتم الرد عليها، أو إضافتها إلى قائمة التفضيلات.

### دعاية الفيديو على الإنترنت

لقد ساعدت عملية ضغط مقاطع الفيديو على بدء مرحلة جديدة من الدعاية على الإنترنت. تعد مقاطع الفيديو وسيلة منتشرة للدعاية على الإنترنت وتقترب من عالم التلفاز.

يتحول الإعلان إلى مقطع فيديو يمكن أن تقوم الشركة المعلنة من خلاله بالحدث، والشرح، وعرض منتجاتها وخدماتها، لترفع بذلك معدل التحول الذي يقيس العلاقة بين عدد الأحداث التي ترغب فيها الشركة المعلنة وعدد الزيارات. فعلى سبيل المثال إذا كانت 100 زيارة تؤدي إلى ملء 10 نماذج على الموقع عبر الإنترنت، فيصبح معدل التحول لدينا  $10\% = 100/10$

الدعاية المرئية أكثر تأثيرًا بثلاث مرات على الأقل من الدعاية المكتوبة. يجد المستخدمون أنه من الأسهل مشاهدة فيديو يشرح المنتج من قراءة صفحة كاملة.

### التسويق المباشر عبر الفيس بوك

يعتمد التسويق المباشر على إرسال رسائل دعائية وتجارية لقائمة من المتلقين المختارين من خلال قاعدة بيانات تسويقية على أساس مواصفات خاصة. وفي هذه المجال تحتل مواقع التواصل الاجتماعي والفيس بوك مكانة عالية، واستطاعت -نظرًا لما حققت من نجاح على مستوى دولي - أن تنشئ القاعدة التسويقية الأكبر في العالم التي تتعدى الـ 500 مليون شخص من المسجلين وأصحاب الحساب. يسمح الفيس بوك للشركات مثله مثل قاعدة البيانات التسويقية التقليدية باختيار متلقي الرسالة الدعائية على أساس رغباتهم، واهتماماتهم وأماكن إقامتهم، ودراساتهم، وكذلك النوع، والعمر. وبالتالي يمكن اعتبار مواقع التواصل الاجتماعي من أحدث الوسائل المتطورة للتسويق المباشر عبر الإنترنت.

### قراءات: التسويق عن طريق العاطفة

أسس برند هيربرت شميت نظرية التسويق عن طريق العاطفة أو التجربة: كيف تجلب المستهلكين على الشعور، والتفكير، والتصرف، والارتباط بشركتك ومنتجاتك. تعتمد هذه النظرية على فكرة بسيطة تتطلب الالتزام وتضافر الجهود لتحقيق الكفاءة المطلوبة، حيث يتم توظيف جميع أنشطة الشركة (التخطيط، التواصل، التوزيع، إلخ).

يهدف التسويق العاطفي إلى إشراك كل عميل عن طريق توفير تجربة لا تنسى وتكون توقعاته. كيف يتم ذلك؟ عن طريق استباق احتياجاته، وتحقيق رضاه.

تبقى هذه التجربة لوقت طويل في ذهن المستهلك، وتظل مرتبطة لديه بمشاعر وذكريات محببة. العرض المطول والمكثف لتلك التجارب تشكل علاقة عميقة وشخصية بين العميل والشركة، التي تدخل ضمن القائمة المختصرة للعميل short list، وهي ترتيب تلقائي في ذهن العميل لثلاث أو أربع شركات أو منتجات يعتبر "الأفضل" من غيرهم. تحتل المكانة الأولى في هذه القائمة الأسماء التي تأتي إلى ذهنه أولاً، وبالتالي تؤثر عليه لحظة الشراء، أما الأسماء التي لم ترد في القائمة، فيعتبرها غير مقبولة ولا يتم أخذها في الاعتبار.



يسمى التسويق عن طريق التجربة بهذا الاسم لأنه يعتمد على تجربة الاستخدام أكثر من المنتج نفسه، فمثلاً "الشامبو" ليس مهمًا في حد ذاته، وإنما ما يهم "غسيل الشعر بهذا الشامبو". وبالتالي فالهدف الأساسي لاستراتيجية التسويق يكون تحديد نوع الخبرة التي ستزيد من قيمة المنتج.

وفقاً لشميت توجد 5 أنواع مختلفة من التجارب:

● **تجربة الحواس:** أو التجربة التي تشرك حواس المستهلك: حاسة النظر، والسمع، واللمس، والشم. تستخدم لتمييز الشركات والمنتجات، وتشجيعها، وإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة. ويستمر توظيف تلك الحواس طوال مراحل تجربة العميل مع المنتج أو الشركة: مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة الشراء، والاستخدام بعد الشراء. تشجيع الحواس وإقحامها عملية مهمة جداً في التسويق، حيث أنها تؤثر بشكل كبير في المتلقي، وتجذب انتباهه، وتترك لديه انطباعاً قوياً.

● **تجربة العاطفة:** تجربة تعتمد على ربط مشاعر وعاطفة المستهلك بالمنتج أو بالخدمة، وتعتمد العديد من الحملات هذا الأسلوب لجذب المستهلك وتشجيعه على القيام برد الفعل الذي تستهدفه من رسالتها. وتستهدف المنتجات في هذه الحالة أجزاء من حياة المستهلك، أو لحظات تضيف بشكل تدريجي لمشاعره وأحاسيسه.

● **تجربة التفكير:** أو التجارب الإبداعية والمعرفية. يجذب هذا النوع من التسويق المستهلكين، من خلال إثارة وعيهم ودفعهم إلى خوض التجربة والتفاعل مع الشركة ومنتجها. يدوم تأثير هذا النوع من التسويق أكثر من الأنواع السابقة، حيث يقدم معلومات نصية ويترك أسئلة دون إجابات.

● **تجربة الأداء:** يعتمد هذا النوع من التسويق على المجهود الجسماني والحركة، ويشير إلى الشخص ككل متكامل (عقل وجسد). تدفع الرسائل الإقناعية المستهلك إلى التصرف بشكل مختلف، إلى تجربة أشياء جديدة وذلك لتغيير حياتهم للأفضل. نتائج هذا النوع من التجارب تكون نتائج سلوكية.

● **تجربة الارتباط:** أو التجربة التي ينشأ عنها خلق علاقات بين الأفراد وبين الصورة المثالية التي يرغبون في تحقيقها، وبينهم وبين الآخرين في المجتمع، وبينهم وبين محيطهم الثقافي. ترتبط هذه التجربة برغبة الفرد في التطور الذاتي على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي.

يمكن أن يحقق المدير هذه التجارب للمستهلكين من خلال "مزيج التواصل"، أي مجموعة الأدوات التي تتحدث عن المنتج أو العلامة التجارية، بما فيها مواقع الإنترنت، ونقاط البيع، والموظفين. يمكن للتجارب الخمسة السابقة الاندماج فيما بينها لتكون ما يسمى بـ "التجارب الكلية" (التي تعتمد على النظرة الشمولية).

نلخص فيما يلي خصائص أي تجربة ثابتة لا تنسى. يجب أن تتكون من مزيج دقيق من **التجارب المختلفة:**

● مسلية عندما تعتمد التجربة على الحواس الخمسة،

● تعليمية عندما تعتمد التجربة على المشاركة الفعالة،

● جمالية عندما ينغمس الأفراد في الحدث دون تغييره،

● تحررية في حالة انغماس المستهلكين في الحدث، واعتباره جزءاً من حياتهم.

من الجيد توضيح بعض الأمور الخاصة بالتسويق عن طريق العاطفة وبصفة خاصة تسويق الحواس، الذي يتم الاعتماد على الحواس الخمسة (الشم، والسمع، والنظر، واللمس، والتذوق) ولكن بنسب مختلفة على حسب الشعور المراد تحفيزه. وبالتالي يتم اللجوء إلى استراتيجيات علم النفس البيئي مثل اختيار لون معين لخلق حالة نفسية معينة، أو استخدام إضاءة تعمل على خلق مناخ معين، وكذلك استخدام الأصوات والموسيقى وهكذا.

في حالات قليلة جداً تفكر الشركات في حاستي التذوق والشم، وهم أقل الحواس اهتماماً، على الرغم من قدرتهم على إحداث تأثير أقوى من بقية الحواس الأخرى، حيث يتم تحريكهم من خلال اللوزة الدماغية (جزء من المخ

مسؤول عن الذاكرة العاطفية) فيتحولون في الحال إلى مشاعر دون أن يتحكم فيهم المخ. تؤدي هذه العملية إلى تحسن الحكم على المنتج، والبقاء لمدة أطول داخل المكان.

من الأمثلة المهمة على تحفيز الحواس نذكر Jordan's furniture وهي سلسلة محلات اثاث أمريكية. تنشر في القسم الخاص بالأطفال الرائحة المحببة للعلكة والبونبون. حاسة أخرى مهمة في تحفيز العاطفة هي حاسة السمع: فقد ثبت أن الأماكن التي تشغل الموسيقى بداخلها تكون مدة البقاء فيها أطول، مما يساعد أيضاً على عمل حاسة النظر، والانشغال برؤية المنتجات.

في حالة التسويق لمطعم، يمكن تلخيص كل مسبق قوله في جملة واحدة: "نبيع جو ومناخ عام، ونجهزه بالطعام الجيد".

### مثال من الواقع: استراتيجية بدء نشاط مطعم "بونتا إيه سالوتيه" شركة ذات مسؤولية محدودة

قرر ثلاثة أصدقاء افتتاح مطعم "بونتا إيه سالوتيه" في منطقة علاج بالماء يقصدها الكثير من السياح في الفترة من مارس إلى أكتوبر وفي عطلات نهاية الأسبوع، وفي الشتاء بهدف البحث عن الإقامة بغرض الراحة والاستجمام لعلاج الجسم والاهتمام بالصحة. معظمهم من الأجانب الذين يهتمون بجمال الطبيعة والمناظر الخلابة للريف المحيط، ومذاق الطعام الجيد الذي يعتمد على المنتجات التقليدية للمكان.

اعتمد الشركاء الثلاث – وهو خبراء في قطاع فن تذوق الطعام والنبذ – في فكرة مشروعهم على صورة مطعم محفور بداخل طاحونة قديمة سيتم ترميمها، على أن يتسم المكان بالطابع الريفي، وبالتالي سيتم تزويده بأثاث على طراز "الفن الفقير" الذي يعكس التقاليد الريفية للمكان.

يخطط الشركاء تقديم أطباق من المطبخ القديم تعتمد على منتجات زراعية بيولوجية، تهتم بالصحة وتعتمد على التنوع الحيوي، ولكنها تهدف أيضاً إلى جذب اهتمام العملاء ذي مستوى المعيشة الأعلى.

يشير المستشار الذي يقوم بتحرير خطة العمل إلى الاستراتيجيات الأنسب لافتتاح هذا النشاط الجديد:

- إنشاء موقع إلكتروني ومدونة يمكن من خلالها تقديم المطعم للجمهور.
- وضع الموقع الإلكتروني في محركات البحث بشكل يسمح للعميل العثور بسهولة عن المطعم ضمن نتائج البحث في هذه المحركات، مما يزيد إمكانية الحجز.
- ربط الموقع الإلكتروني بأكبر عدد من مواقع التواصل الاجتماعي.
- رسائل تبث لمدة شهرين عبر الراديو، والشبكات المحلية باسم، وعنوان المطعم، ووصف المطبخ.
- رسالة دعائية في دور السينما المحلية لمدة ثلاثة شهور.
- لافتات على الطرق.
- إعلانات صغيرة يتم توزيعها على المحال العامة في المنطقة.
- عروض تشجيعية يتم إعلانها على موقع المطعم لسهرات ذات موضوع بقائمة طعام بسعر ثابت.

بعد التقييم الدقيق لتكلفة هذه الاستراتيجيات قام الشركاء الثلاث باختيار المزيج التسويقي التالي لتطبيقه في مرحلة بدء المشروع:

● الموقع الإلكتروني: يعتبر أداة الاتصال الأساسية بالعالم الخارجي للتعريف بالنشاط الجديد وخلق صورته. تقوم شركة متخصصة بإنشاء موقع يحتوي على صور مختارة بعناية، ووصف دقيق للمكان، مصحوبًا بمقاطع فيديو توضح أعمال الطهاة بالمطبخ، وكذلك برامج للحجز عبر الإنترنت.

تحدد تكلفة إنشاء الموقع مع اعتبار الفائدة التي يتم الحصول عليها-بحجم المشاهدة الضخم الذي يستطيع المطعم تحقيقها، وما يمكن أن ينتج عن هذه المشاهدة من نتائج. سيتم ربط هذا الموقع بمواقع التواصل الاجتماعي الأساسية، من بينها الـ foodspotting الذي يسجل فيه جميع محبي الطعام. سيهتم الشريك الأصغر سنًا بتحديث الموقع بأحدث العروض والحفاظ يوميًا بيوم على العلاقات التي تنشأ من خلال التواجد على الصفحات الاجتماعية.

● فيما يتعلق بالاستراتيجيات الأخرى فقد قرر أصحاب المطعم التخلي عن رسائل الراديو ودور السينما، نظرًا لارتفاع التكلفة، في حين أنهم يقومون بعرض ثلاث لافتات دعائية كبيرة على الطرق الرئيسية في مداخل المدينة.

● يتم عرض العروض التشجيعية الخاصة بالسهرات من خلال توزيع كتيبات وتعليق الإعلانات الصغيرة في أماكن العلاج بالماء الموجودة بالمنطقة وفي المكاتب السياحية.

وبالتالي فإن المزيج التسويقي يشتمل على سياسة المنتج، وسياسة الأسعار، والعروض التشجيعية، والدعاية، والتسويق الإلكتروني.

## 2.6 المراقبة وتقييم النتائج

تقييم نتائج طرق التسويق نشاط من أنشطة المراقبة والتحكم في الميزانية. حيث يتم التحقق من الوصول إلى الأهداف المرجوة.

تتم عملية المراقبة المبدئية من خلال تحليل الانحرافات بين عمليات البيع المتوقعة والمبيعات الفعلية ويسمح للشركة بتقييم حجم السوق الذي قامت فعليًا بخوضه.

تسمح بعض الاستراتيجيات بتقييم النتائج خلال وقت وجيز. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في العروض التشجيعية التي تتم في مدد زمنية قصيرة، وكذلك في التسويق المباشر من خلال قائمة عناوين البريد الإلكتروني التي يمكن فحصها بسهولة.

في حالة الدعاية عبر الإنترنت يمكن الاعتماد على عدد مشاهدات الرسائل الدعائية، أو على عدد النقرات على الموقع الإلكتروني، أو على المواعيد والأيام التي تحققت فيها أفضل النتائج، أو على دول المستخدمين. فكل هذه الأشياء يمكن فحصها ومراقبتها في الوقت الحقيقي مباشرة من قبل الشركة المعلنة.

كل حدث مسجل، وبالتالي يمكن قياسه، وفحصه، والتحقق منه. تتميز الحملة الدعائية على الإنترنت بالمرونة، فيمكن للمعلن اختيار المكان والزمان والكيفية، ويمكن تغيير كل هذه الأشياء أثناء عمل الحملة بكل سهولة. ويمكن أيضًا اختيار مواعيد وأيام الظهور.

على العكس من ذلك فإنه ليس من السهل دائمًا تقييم حملة دعائية تقليدية (عبر التلفاز، أو الصحف، أو الراديو، إلخ). نظرًا لزيادة التكاليف التي تتحملها الشركة في الدعاية، فإنه يتم عمل أبحاث مبدئية تهدف إلى تقييم القدرة

التواصلية للرسالة الدعائية. أي تحاول الشركة توقع وتقدير عدد الأشخاص الذين يمكن أن تستقطبهم الحملة والرسالة الدعائية، وبالتالي كمية المبيعات التي تنتج عن ذلك. يتم فيما بعد التحقق من كفاءة التوقعات، وذلك بحساب نسب ارتفاع المبيعات الناتجة عن الدعاية.

## تدريبات

اختبار الاختيار من متعدد

اختر الإجابة الصحيحة

### ● خطة التسويق:

- تتم عبر الفيس بوك
- يتم تدعيمها من خلال محركات البحث
- مستند يحدد الأهداف التسويقية، والاستراتيجيات، والمواعيد، والمصادر
- توجه إلى الموردين والموظفين

### ● دراسة السوق:

- تتم من خلال نظام اختيار العينات الاحصائي
- تحدد القنوات التوزيعية للمنتج
- توزع المهام على موظفي الإدارة
- تحدد مجموعة العملاء الدائمين

### ● العروض التشجيعية:

- تزيد أو تقل على حسب حجم الشركات
- أقل كلفة من الدعاية والإعلان، وأكثر نظامًا، ولها فترة زمنية محدودة
- تعتمد على ربط مشاعر، وعاطفة المستهلك بالمنتج
- تعتمد على الموسيقى، والصور

### ● هدف التسويق في مرحلة النمو والتطور:

- تعريف المنتج، وخلق الطلب عليه
- تمييز المنتج ليكسب منافسيه
- تحويل المنتج
- الوصول بحصة السوق إلى أعلى درجة ممكنة، وكسب ثقة العميل

• يتحدد سعر البيع على أساس:

• سعر الإنتاج

• نوعية العملاء

• حجم النشاط

• حجم الدعاية والإعلان

• تتم استراتيجية الانتقاء السريع من أجل:

• المنتجات المتوسطة الجودة التي تباع بأسعار زهيدة

• المنتجات العالية الجودة التي تباع بأسعار متوسطة

• المنتجات المتوسطة الجودة التي تباع بأسعار مرتفعة

• المنتجات العالية الجودة التي تباع بأسعار مرتفعة

• تطلق كلمة تواصل الشركات على:

• مبادرات تسهيل البيع

• الدعاية، والعروض التشجيعية

• تسويق المنتجات من خلال القنوات المختصرة

• تشكيل وتدريب العاملين

• يهدف تحسين محركات البحث إلى:

• تطوير العروض التشجيعية

• تحسين ترتيب صفحات موقع في نتائج البحث

• زيادة صفحات الإعلان على الفيس بوك وتويتر

• إنشاء علاقة بين المستهلك والمنتج أو الخدمة

• تهدف العلاقات العامة إلى:

• زيادة شراء المنتج

• الحفاظ على العلاقات مع العملاء لخلق صورة إيجابية عن الشركة

• تساهم في اختيار العملاء

• تتوجه إلى العملاء من خلال شبكات التلفاز

• من أدوات التسويق المباشر

• الشركات الراحية

• الرسالة التلفزيونية

- الخطابات المرسلة عبر البريد العادي، أو البريد الإلكتروني
- النشر في المجالات المتخصصة

### • تعني كلمة promoted:

- حساب الأسعار
- تحديث إعلاني
- رسالة دعائية عبر الإنترنت
- التسويق المباشر

### اختبار صحيح أم خطأ

حدد ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة:

- يلي مرحلة خطة التسويق مرحلة الفحص والمراقبة، وتقييم الخطة نفسها.
- تحلل دراسة السوق الكمية خصائص المستهلك، وتدرس ردود أفعاله.
- تتسم مرحلة الاكتفاء بزيادة المبيعات، والتوسع في السوق.
- سياسة الاسعار سياسة تسويقية يمكن أن تستخدم في جميع مراحل حياة المنتج.
- الرحلات التثقيفية عمولات إضافية تدفع للوكالات عند الوصول إلى حجم معين من المبيعات.
- العروض التشجيعية استراتيجية استجابة سريعة.
- تستبعد استراتيجية الانتقاء السريع العملاء الذين لا يكون المقدرة المالية الكافية لسداد أسعار بعض الخدمات.

### الأسئلة المقالية

أجب عن الأسئلة التالية

- اشرح كيفية تطبيق استراتيجية التسويق في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- ما المقصود بالخطة التسويقية؟
- ما مراحل الخطة التسويقية؟
- ما المقصود بدراسة السوق النوعية؟
- اشرح دورة حياة المنتج.
- ما العوامل التي تؤثر في تحديد الاسعار؟
- ما خصائص الاعلان على الفيس بوك؟
- ما هي أشكال العروض التشجيعية الأكثر استخدامًا المقدمة للعملاء؟
- ما هي أشكال العروض التشجيعية الأكثر استخدامًا المقدمة للوسطاء؟
- ما هدف العلاقات العامة؟
- م الأدوات المستخدمة في التسويق المباشر؟
- ما هي مميزات الشكل الدعائي "ثمن النقرة"؟
- ما العناصر التي تشتمل عليها أنشطة التسويق الإلكتروني؟

## تدريبات عملية

● فندق يسجل في خلال سنة معينة 2400 عميل في شهر ابريل، و2600 في شهر مايو و3100 في يونيو.

قم بمعالجة هذه المعطى، وحدد المعلومة التي نستخلصها منه.

● يحقق صاحب فندق سان باولو في الفترة من يونيو/ يوليو/ أغسطس مبيعات تقدر بـ 72900 يورو. وفي نفس الفترة في السنة السابقة وصلت نسبة المبيعات إلى 52000 يورو. قم بمعالجة المعطى، واستخرج المعلومة الناجمة عنه.

● قم بتحديد مرحلة دورة حياة المنتج التي تشير إليها الأهداف التالية:

- ..... كسب ثقة العميل
- ..... خلق الطلب
- ..... البحث عن أسواق جديدة
- ..... تمييز المنتج
- ..... تحول الشركة للعمل بنشاط آخر

● قم بعمل رسالة دعائية لفتح مطعم نباتي جديد في وسط مدينة كبيرة، حدد العملاء المستهدفين، واقترح القنوات المناسبة للتوزيع.

● يقرر فندق يقع في وسط مدينة تجارية اقتراح عروض إجازات نهاية الأسبوع لزيادة عدد العملاء القادمين إليه في نهاية الأسبوع، مستفيداً من قربه من مجموعة من المواقع الأثرية المهمة، وكذلك لاستغلال فترات العطلات والاحتفالات المختلفة.  
قم باقتراح علاقة بسيطة تصف من خلالها اقتراحات للإقامة، والأسعار، وأشكال التواصل المناسبة.

● اختر عرضاً تشجيعياً مناسباً يوضع على شبكة الإنترنت لفندق في الجبل، يقوم بالتخفيض في السعر، ويهدف بذلك إلى كسب ثقة العملاء الموجودين بالفعل.

● شركة إمداد بالطعام، تعد وجبات لمطاعم الشركات بالمنطقة، تعرضت في الفترة الأخيرة لانخفاض مبيعاتها، إما بسبب توقف بعض الشركات عن العمل، أو بسبب عدم تجديد عقدها مع بعض الشركات، وبالتالي دخلت إلى السوق شركة جديدة قامت بتقديم الوجبات بأسعار تنافسية.  
أوضحت أبحاث السوق انتشار رياض الأطفال، وغيرها من المجمعات المدرسية، التي تقدم خدمة المطعم.  
قم بمراجعة المراحل الأساسية لخطة تسويق تهدف إلى إيجاد حل للمشكلة، وعلى هذا الأساس قم بتحديد الأهداف المرجوة، والخطط والأساليب التسويقية الأنسب لهذه الحالة.

اختبار تكملة العبارات  
أكمل العبارات التالية  
• التسويق المباشر

قصيرة -ال شراء-التواصل – معلومات-رد فعل -مختارة

التسويق المباشر شكل من أشكال ..... المباشر والشخصي مع مجموعة ..... من الأفراد يتم الوصول إليهم من خلال البريد، أو الهاتف، أو البريد الإلكتروني.

يعتبر المستهلك من خلال هذا الشكل من أشكال التواصل فردًا يتميز بخصائص تجعله مختلفًا عن الآخرين، وعلى المنشأة أن تضع في اعتبارها هذه المميزات أثناء إعداد رسالتها. الهدف من هذه الرسالة تحفيز العملاء على .....، ولكنها تهدف أيضًا إلى الحصول على ..... مفيدة لتحسين عمليات البيع في المستقبل. يمكن في نهاية عملية التسويق المباشر قياس ..... العميل الذي تم التواصل معه خلال مدة .....

• التسويق الإلكتروني

أكثر-تقييم – سمعة-تغير – التسويق الشفوي -الأحكام-تدار-مبيعات

أدى استخدام الإنترنت أيضًا إلى .....شكل العلاقة بين المستهلكين والشركات: فأصبح لدى المستهلكين القدرة على حجز وشراء الخدمات الفندقية، وتذاكر الطيران، وتذاكر السكك الحديدية، وتذاكر النقل البحري، والبرامج السياحية، والوجبات في المطاعم عبر الإنترنت.

يستطيع المستهلكون نشر .....، والآراء، و..... الخدمات على شبكة الإنترنت، مما يتيح لملايين من الأشخاص مشاهدتها، الأمر الذي يؤثر على اختياراتهم في الشراء. فمواقع الآراء والتعليقات ومشاركة الخبرات مثل Tripadvisor، و zoover، و Trivago تعتمد على .....، و..... الفنادق، والمطاعم، وشركات الطيران، والأماكن السياحية. فتعتبر هذه المواقع تطورًا لظاهرة .....، ولكنها ..... تأثيرًا. وبالتالي تجد الشركات السياحية نفسها تخلق علاقات أعمق وأدوم مع العملاء، مما يعود بنتائج إيجابية، تزيد من ثقة وولاء العميل، بشرط أن ..... بعناية ومهارة.

ملخص

•يمثل التسويق مجموعة الأنشطة الموجهة إلى دراسة العلاقات بين الشركة والسوق الذي تعمل بداخله، أو الذي تنوي الدخول فيه.

•مع مرور الوقت شهد التسوق تطورًا ملحوظًا، مع تغير اهتمامه وأهدافه:

•الاهتمام بالمنتج: نشأ في النصف الأول من القرن العشرين، وكان الهدف من التسويق هو تعريف المنتج لأكبر عدد من المستهلكين.



● **الاهتمام بالمبيعات:** يتعلق بالسياسات التي تطورت في الستينات من القرن العشرين، مع الازدياد الملحوظ في عرض الأصول والخدمات في السوق، بهدف جذب انتباه المستهلكين لتشجيع المبيعات وزيادتها إلى الحد الأقصى.

● **الاهتمام بالسوق:** الاستراتيجية التي ظهرت بعد السبعينات، التي تعتمد على دراسة السوق للتعرف احتياجات المستهلكين.

● **الاهتمام بالعميل:** الاختيارات الاستراتيجية الحالية التي تعمل على كسب ثقة العملاء. تضع إدارة العلاقات مع العملاء العميل في محور اهتماماتها والسعي إلى خلق علاقات دائمة مع مرور الوقت وذلك من خلال القياس الدوري لرضاء العميل باستخدام القنوات المعرفية المختلفة.

● تنقسم أعمال التسويق إلى:

● **التسويق السياحي الخاص أو التسويق الجزئي** هو مجموعة استراتيجيات السياسة التجارية التي تستخدمها الشركات الصغيرة الخاصة لتسويق منتجاتها أو خدماتها.

● **التسويق السياحي العام أو التسويق الكلي** هي مجموعة الأنشطة التي تنظمها الهيئات الحكومية بهدف ارضاء المستهلكين، وجذب انتباههم تجاه منطقة سياحية معينة بدءا من منطقة صغيرة وحتى الدولة بالكامل.

● **التسويق المحلي** هو مجموعة من الأعمال الفردية والجماعية الموجهة لتفعيل أنشطة جديدة في بلد ما، وتطوير الشركات المحلية، والتسويق بصورة مشرفة في أنحاء العالم.

● **خطة التسويق** خطة مستند يحدد الأهداف التسويقية، والاستراتيجيات، والمواعيد، والمصادر، يلي كل ذلك مرحلة الفحص والمراقبة، وتقييم الخطة نفسها.

تمر خطة التسويق بالمراحل التالية:

● تحليل الموقف الداخلي للشركة، والعوامل الخارجية المؤثرة، اعتمادًا على مجموعة البيانات التي يتم تجميعها بمختلف الوسائل،

● تحديد أهداف التسويق،

● تحديد واختيار استراتيجية التسويق (المزيج التسويقي)،

● مرحلة المراقبة والتقييم.

● **المزيج التسويقي:** المزيج الأفضل من استراتيجيات التسويق الذي تختاره الشركة على أساس المرحلة من دورة حياة المنتج أو الخدمة، على أساس الأهداف التي يجب أن تحققها، والنفقات التي يمكن أن تتحملها.

● أهم استراتيجيات التسويق التي تستخدمها الشركات:

● **سياسة المنتج** التي تهدف إلى الوصول إلى رضاء العميل من خلال المزج بين جميع العناصر التي يتكون منها المنتج.

● سياسة الأسعار التي تتعلق بإمكانية تطبيق الأسعار المختلفة على أساس أحوال السوق التي تعمل الشركة بداخلها.

● التوزيع أو مجموعة المبادرات التي تتبناها الشركات لإخبار المستهلك حول وجود وخصائص المنتج بهدف تحفيزه على الشراء.

● تتم عملية التواصل من خلال الأدوات التالية:

● الدعاية

● العروض الترويجية

● العلاقات العامة

● التسويق المباشر

● التسويق الإلكتروني

أسئلة

● اذكر المراحل الأساسية لتطور التسويق.

● فيما يتمثل الاهتمام بالعميل بالنسبة للشركات؟

● ما أهداف التسويق المحلي؟

● ما المقصود بتقسيم الطلب؟

● وضح مراحل عمل خطة التسويق.

● وضح الأشكال المختلفة لتواصل الشركات.

● ما وسائل التواصل الإلكتروني الجديدة؟

● ما أشكال الدعاية عبر الإنترنت؟

● ما المقصود بسياسة الأسعار؟

● وضح أهمية شبكات التواصل الاجتماعي في تواصل الشركات.