

عقود إدارة الفنادق – مدخل نظري
Hotel management contracts - a theoretical introduction

إعداد

د. عائشة موزاوي
Dr. Aisha Mouzaoui

جامعة المدية - الجزائر

د. نشأت إدوارد ناشد
Dr. Nashat Edward Nashed
معاهد العبور - جمهورية مصر العربية

Doi: 10.21608/kjao.2022.221836

قبول النشر: ٧ / ٢ / ٢٠٢٢

استلام البحث: ٢٥ / ١ / ٢٠٢٢

موزاوي، عائشة و ناشد ، نشأت إدوارد (٢٠٢٢). عقود إدارة الفنادق – مدخل نظري،
المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار، المؤسسة العربية للتربية والعلوم
والآداب، مج ٣، ع ٤، ص ص ٢٣ - ٣٨.

عقود إدارة الفنادق – مدخل نظري

مستخلص:

تجد البلاد النامية نفسها عاجزة عن التسيير الناجح للمشاريع الاقتصادية فتلجأ من أجل تكوين خبرة لها في الميدان إلى إبرام عقود إدارة (تسيير) مع المتعامل الأجنبي والتي تعتبر من أحدث صور الشراكة الدولية، ولقد شاع استخدام هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة في الكثير من الدول وخاصة منها النامية، و من بينها الكثير من الدول العربية اندفعت إلى إبرام الكثير من هذه العقود في إطار استراتيجية تحسين مختلف قطاعاتها وخاصة القطاع الفندقي.

الكلمات الدالة: عقود الإدارة، القطاع الفندقي، إدارة الفنادق، تصنيف الفنادق

Abstract:

Developing countries find themselves unable to successfully manage economic projects, so, in order to gain experience in the field, they resort to concluding management contracts (management) with the foreign client, which is one of the latest forms of international partnership, and this method has been widely used in recent years in many countries, especially The developing ones, including many Arab countries, rushed to conclude many of these contracts within the framework of a strategy to improve their various sectors, especially the hotel sector.

Keywords: management contracts, hotel sector, hotel management, hotel classification

مقدمة:

في ظل متغيرات العالم اليوم، هناك عدة تغيرات ومفاهيم وأساليب جديدة، في مجال الضيافة ولعل من أهم ما حدث في السنوات الأخيرة هو انتشار فصل الإدارة عن الملكية أو ما يسمى بالشركات المديرة مما حدى بكثير من السلاسل العالمية لتقسيم مجال عملها إلي شركتين رئيسيتين أحدهما خاصة بالاستثمار في مجال الفنادق والأخرى خاصة بالتشغيل والإدارة، حيث في بحثنا هذا سوف نركز على عقود تشغيل وإدارة الفنادق. الإشكالية الرئيسية:

- ما مدى مساهمة عقود الإدارة في تحقيق كفاءة القطاع الفندقي؟

الهدف من الدراسة:

الهدف من هذا البحث هو إلقاء الضوء عقود الإدارة كخيار استراتيجي ذو بعد دولي من خلال التسيير الجيد للمشروعات لاختراق الأسواق الدولية. وفيما يلي سوف نقوم بتبيان مختلف عناصر البحث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول عقود التسيير (الإدارة)

لقد خلق التوجه الاقتصادي العام لتنشيط و توسيع دائرة عمل القطاع الخاص في مختلف دول العالم، ومنها العربية، خلق فرصاً رحبة لتعاون القطاع الحكومي مع قطاع الأعمال في الإدارة الكفأة للمرافق و الوحدات المملوكة للدولة عن طريق إسناد عقود إدارة إلى قطاع الأعمال.

المطلب الأول: تعريف عقود التسيير (الإدارة) Contracts Management

نجد عدة تعاريف لها منها:

- هي عبارة عن اتفاقيات وترتيبات وإجراءات قانونية يتم بمقتضاه أن تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة مقابل عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على ذلك مشروعات سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم.¹
- ويعني بها تعاقد مؤسستين، الأولى أجنبية والثانية محلية، مبني على أساس أن المؤسسة الأجنبية تؤمن تسيير المؤسسة المحلية أو انجاز مشروع معين وذلك لفترة محددة وعند انقضائها تحول قدرات المشروع بأكمله للشركاء المحليين حتى يتسنى لهم الإشراف عليه.²

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية (منظماتها، شركاتها، تداعياتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص ١٩٥.

² Anne-deysine et Jacques duboin ;s'internationaliser :strategies et techniques ;ed :daloz ;Paris ;1995 ;p596 .

- هو اتفاق بين الحكومة و طرف خاص لتشغيل مشروع في مقابل أتعاب، و الحكومة لا تحصل على مبلغ ثابت (كما في حال التأجير)، و لكنها مسئولة عن استثمارات ثابتة (و هو ما لا يحدث في حالة عقد الامتياز)، و هي تملك أغلبية المشروع (وهو ما يتميز عن المشروع المشترك)³.
- بمقتضاها، يتم توكيل المؤسسة الأجنبية من طرف المؤسسة المحلية بإدارة جزئية أو كلية لمشروعها الاستثماري. تتم هذه العقود بين مالك محلي (المؤسسة المحلية) للمشروع وشركة أجنبية لتوفير الخدمات الفنية اللازمة لتشغيله في مجال الإدارة، و عادة ما تتضمن هذه العقود توكيل المالك المحلي للشركة الأجنبية حق اتخاذ القرارات في مجال الإدارة الكلية و التخطيط وبناء التنظيم والاستخدام والإدارة الفنية والموازنة والمحاسبة وإدارة الإنتاج، الرقابة والصيانة، المشتريات، التسويق⁴.
- وتجدر الإشارة هنا إلى أن مثل هذه العقود تتجسد في إطار نشاطات السياحة والفندقة و الصحة بصورة عامة، و على سبيل المثال يلاحظ في السنوات الأخيرة بالخصوص الكثير من الفنادق الكبرى في الكثير من الدول و خاصة منها النامية، و من بينها الكثير من الدول العربية في إطار إستراتيجية تحسين القطاع الفندقي و تحسين خدماته اندفعت إلى إبرام الكثير من هذه العقود.
- تعتبر عقود الإدارة أحدث صور المشاركة بين الشركات. وهي عبارة عن عقد يتم بين شركة أجنبية وأخرى محلية، تقدم الشركة الأجنبية للشركة المحلية خبرة في مجال معين من المجالات التي تتناسب و عمل الشركة الأم، وتتخذ هذه العقود أشكالاً عديدة، إذ تلاحظ بشكل جلي من حيث الخبرة التي لا يمكن أن تنشأ خلال فترة قصيرة فلا يكفي توفير البناء والأجهزة والمعدات الضرورية دون خبرة جيدة، ويقصد بالخبرة تلك المعارف الفردية التي تتكامل مع استخدام المعدات والآلات والنظم¹. تقسم الأرباح بين الطرفين طبقاً لنسب محددة وطبقاً لمدى أهمية رأس المال أو الإدارة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- ويعد أسلوب عقود الإدارة كأحد أشكال إدارة الأعمال الدولية و ينتشر في مجال المستشفيات والخدمات السياحية والطيران التي تحتاج إلى إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة. و عادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة والشهرة الدولية، وتوفر عقود الإدارة على الشركات توظيف رؤوس أموال ضخمة مع تحقيق عائدات كبيرة.

أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق الدولي، طيبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ١٠٤³

تامر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، 4

¹ أبي سعيد الديوهجي ومحمد تيسير العجارمة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، مقابل جامعة العلوم التطبيقية، سنة ٢٠٠٠. ص: ١٥٣.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب عقود الإدارة:^٢

- المزايا:
- من وجهة نظر الشركة المحلية:
- الميزة الرئيسية لعقد الإدارة من وجهة نظر الدولة المحلية، أنه يسمح لها بالاحتفاظ بالملكية.
- قد تستفيد الدولة المحلية، في مثل هذه العقود من مسائل معنوية، كسمعة الشركة الأجنبية، ومن قدراتها على التعامل في الأسواق العالمية، التي لها خبرة بها وكذلك تستفيد الشركة من التسهيلات التي تتمتع بها الشركة المسيرة في الحصول على التمويل.
- تستخدم هذه الطريقة في الحالات التي تريد فيها الدولة المحلية تنشيط شركات خاسرة وذلك بإدخال طرق إدارة القطاع الخاص من أجل رفع قيمة هذه الشركات وأسعارها حين تعرض للبيع.
- من وجهة نظر الشركة الأجنبية:
- الاستفادة من الغطاء القانوني الذي يتمتع به الشريك المحلي في انجاز العديد من الأعمال التي تخص المشروع المشترك بدلا من القيود التي فرضها قياسا للدخول إلى الأسواق الخارجية.
- يتيح العمل وفق هذا الأسلوب فرصة الرقابة الدقيقة والمشاركة على مجريات العمل لأنها تهم مصلحة الطرفين.
- الاستفادة من خبرة الشريك المحلي ومعرفته لمقومات السوق المحلي الذي يعمل به أساسا.
- تقليص العديد من التكاليف المترتبة على فحص السوق، وقياس الطلب، والحملات الترويجية... الخ، والتي يمكن أن يغطيها الشريك المحلي.
- وقد ظهر نجاح هذه العقود في عدد من القطاعات بدول عديدة ففي لبنان مثلا طبقت عقود الإدارة في ثلاثة مشروعات هي جمع النفايات وتشغيل وإدارة محرق النفايات ومصنع معالجة النفايات، وفي غينيا بيساو استخدمت هذه الطريقة في قطاع الكهرباء في عام ١٩٨٦ عندما طلبت الدولة مساعدة فنية من فرنسا لتطوير هذا القطاع ، وبعدها تعاقدت مع هيئة الكهرباء الفرنسية لإدارة هذا القطاع وجددت التعاقد عام ١٩٩١ وكانت النتيجة زيادة في الطاقة الكهربائية وتحسن في أداء التشغيل والكفاءة المالية.

^٢ إيهاب الدسوقي- التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية - دار النهضة العربية . القاهرة ١٩٩٥ .

- العيوب:

تكمّن عيوب عقود الإدارة في ازدواجية الإدارة الخاصة والملكية العامة فالمتعاقد مع الدولة لا يتحمل المخاطر حيث تتحمل الدولة أي خسائر ناجمة عن عمليات الشركة، وتلتزم الجهة الحكومية في ظل اشتراطات هذه العقود بسداد مقابل أو أتعاب الإدارة إلى القطاع الخاص في شكل أتعاب محددة وثابتة أو في شكل نسبة من أرباح المشروع أو كلاهما معاً وذلك بقصد تحفيز شركة الإدارة على زيادة فعالية المرفق وزيادة كفاءته. ونجد عقود الإدارة على وجه الخصوص في مجالات السياحة و الفندقية قصد التقليل والتغلب على الخسائر الفادحة لهذه الفنادق.

الجدول رقم (1) الاختبارات المتاحة لهيئة عقود الإدارة

آلية العقد	متوسط مدة العقد	تقديم الخدمات أو الإدارة	توفير رأس المال العامل	الحصول على صافي الإيرادات أو صافي الخسائر	توفير التمويل طويل الأجل	امتلاك الأصول قانونياً	توفير التخطيط للقطاع و مراقبة الخدمات
عقد إدارة	3-5 عام	قطاع خاص	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة	الدولة

المصدر: محمد متولى دكرورى محمد، الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، وزارة المالية قطاع مكتب الوزير الإدارة العامة للبحوث المالية إدارة بحوث التمويل، مصر، ص ١٠ (بدون تاريخ).

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الفنادق

الفنادق منظمات متعددة الأنواع والأشكال والأغراض، انتشرت في كافة أرجاء العالم، فهي عبارة عن أنظمة رئيسية جزئية من القطاع السياحي لكل بلد من بلدان العالم حيث تتشكل بمجموعها نسبة معينة منه.

المطلب الأول: تعريف الفندق

اختلفت آراء المنظمات المتخصصة وأراء الكاتبة المتخصصين في مجال إدارة الفنادق حول تعريف الفندق، فالجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات American Hotel and Motel Association

أما القانون البريطاني British Law فقد عرف الفندق كما يلي:

" الفندق- مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه ".

وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب الى المسافرين القادرين على دفع ثمنها، ويحق له رفض تقديم هذه الخدمات للمسافر غير المهذب أو غير القادر على دفع ثمنها.

ومما سبق يمكن تقديم تعريف متكامل وبسيط للفندق يتمثل في:

" الفندق- وحدة اقتصادية واجتماعية وفنية(نظام رئيسي مركب) يحتوي على أسرة لتنويم الضيوف ويتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية(أنظمة جزئية) أهمها: نشاط المكتب الأمامي، ونشاط التدبير الفندقي، و نشاط الأطعمة والمشروبات، ونشاط التسويق والمبيعات، ونشاط إدارة الأفراد، والنشاط المالي، ونشاط الشراء، ونشاط الصيانة، ونشاط الأمن(السلامة) التي يؤثر بعضها ببعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف معينة أهمها: تقديم خدمات المأوى والطعام للأفراد مقابل أجر محدد."^٣

المطلب الثاني: تصنيف الفنادق (Classification of Hôtels) ودرجاتها

إن كثرة الأسفار والتنقلات لأسباب مختلفة في العصر الحديث استتبعت بالضرورة خلق أنواع مختلفة من الفنادق مهمتها إشباع حاجات المسافرين على أن تتفق وإمكانياتهم الاقتصادية ومدة إقامتهم والغرض من هذه الإقامة..... الخ.

هناك أسس مختلفة في تصنيف الفنادق ولا يوجد معيار معين أفضل من المعايير الأخرى. حيث أن تصنيف الفنادق حسب المعايير التالية: الموقع، ومدة الإقامة، والدرجات يحتل أهمية خاصة ويعتبر الأكثر شيوعا واستخداما من قبل الكتاب المتخصصين وأجهزة الإحصاء في مختلف بلدان العالم. وفيما يلي شرح لأنواع الفنادق وأشكالها مصنفة حسب هذه المعايير الثلاثة^٤:

١- تصنيف الفنادق حسب الموقع Categorization by Location:

يمكن تقسيم الفنادق وفق هذا المعيار إلى أنواع متعددة أهمها:

- **فنادق مراكز المدن Downtwon Hôtels:** يقع هذا النوع من الفنادق في مراكز المدن على مسافة قريبة من مراكز العمل ومراكز التسوق والأبنية العامة... الخ. أسعارها مرتفعة وأحجامها تتراوح ما بين الفنادق الصغيرة الحجم أي (٢٥) غرفة إلى الفنادق الضخمة أي (٣٠٠٠) غرفة. يوجد فيها أقسام مخصصة لإيواء السياح وأخرى مخصصة لإيواء رجال الأعمال، ويتسم كثير من هذه الفنادق بمحيط فخم وبمجال خدمات واسع.
- **فنادق الضواحي Suburban Hôtels:** يقع هذا النوع من الفنادق في ضواحي المدن، فنظرا لارتفاع تكلفة الأراضي لإقامة الفنادق في مراكز المدن فإن كثيرا من الشركات

^٣ محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق، دار وائل للنشر، الأردن، ط١، ١٩٩٨، ص٤٠.

^٤ نفس المرجع، ص٤٥.

بدأت تقييم فنادقها في الضواحي المختلفة للمدن التي يمكن أن يكون سعر الأرض فيها منخفضاً. أسعارها مرتفعة نسبياً وأحجامها تتراوح ما بين ٢٥٠-٥٠٠ غرفة مخصصة بصورة رئيسية لإيواء رجال الأعمال والسائحين العاديين إذ تقدم لهم كافة الخدمات التي يطلبونها: المأكولات والمشروبات والنادي الصحي وخدمات الكي والتنظيف... الخ. ويتوقع زيادة التوسع في هذا النوع من الفنادق في المستقبل.

فنادق المنتجعات **Resort Hôtels**:

وهي تقدم وسائل الراحة والسكن والطعام والشراب للسياح، ولهؤلاء الذين يتمتعون بإجازاتهم. كما يوفر بعض هذه الفنادق ملاعب الجولف والتزلج والسباحة ونشاطات أخرى. ويبقى النزلاء لمدة تتراوح بين عدة أيام وعدة أسابيع. ويقع معظم فنادق المنتجعات بقرب البحيرات والجبال أو بقرب البحر، إلا أن بعضها الآخر يقع قريباً من المدن الكبرى ويصلح مكاناً لقضاء الإجازات لسكان المناطق المجاورة. أسعارها مرتفعة نسبياً وأحجامها تتراوح ما بين ٥٠٠-٧٠٠ غرفة.

فنادق المطارات Airport Hôtels: يقع هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها. الغرض الأساسي من إنشائها إيواء المسافرين بالطائرات و مسافري الشركات السياحية والمسافرين العابرين الذين يضطرون لسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلتهم. أسعارها مرتفعة وأحجامها تتراوح ما بين ٢٠٠-٣٠٠ غرفة. يقدم هذا النوع من الفنادق خدمات وتسهيلات محددة أهمها: مطاعم متنوعة وبهو متوسطة للراحة.

فنادق العبور (الموتيلات) Motels: يقع هذا النوع من الفنادق على الطرق البرية السريعة (High Ways) وضواحي المدن الكبرى بصورة رئيسية. الغرض الرئيس من إنشائها إيواء المسافرين بالسيارات الخاصة الذين يقطعون مئات الكيلومترات حيث يحتاجون إلى مكان للراحة والأكل وخدمات محددة لصيانة سياراتهم... الخ، لذلك تسمى هذه الفنادق بفنادق راكبي السيارات "Motor-Car Hôtels". لقد انتشر هذا النوع من الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية انتشاراً واسعاً وذلك لكبر مساحتها وتشعب وانتشار طرق المواصلات البرية السريعة فيها.

٢- تصنيف الفنادق حسب مدة الإقامة:

يمكن تقسيم الفنادق وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

فنادق الإقامة الدائمة: الغرض الأساسي من هذه الفنادق إيواء النزلاء لمدة دائمة (شهر كحد أدنى) حيث يوقع الفندق عقد إيجار مفصلاً مع النزيل يطلق عليها في العادة لفظ "بيت-فندق".

فنادق الإقامة المؤقتة: وهي الفنادق التي يكون غرضها الأساسي إيواء النزلاء لمدة مؤقتة تتراوح ما بين أقل من يوم واحد و ٢٩ يوماً. أغلب زبائنها من الموظفين والمسافرين من أجل المتعة.

٣- تصنيف الفنادق حسب التسهيلات المقدمة (الدرجات):

يمكن تصنيف الفنادق حسب هذا المعيار إلى الأنواع الرئيسية التالية:

- **فنادق الدرجة الممتازة:** وهي أرقى أنواع الفنادق الموجودة في العالم تقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع هذه الخدمات المقدمة وحجمها، وتتميز بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات، ففيها يتم التركيز على جودة الأطعمة التي تقدمها مطاعمها ومشاربها كما تتميز بأكبر حجمها.
- **فنادق الدرجة الأولى:** وتعتبر هذه الفنادق من الفنادق الراقية التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية بشكل متكامل ولكن ليست بمستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق الممتازة. أسعار الخدمات فيها أقل من أسعار الخدمات في الفنادق الممتازة، ويتميز هذا النوع من الفنادق أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات... الخ.
- **فنادق الدرجة الثانية:** ويعتبر هذا النوع من الفنادق الجيدة حيث خدمات فندقية أقل درجة من الخدمات التي تقدمها فنادق الدرجة الأولى وبأسعار أقل، وتتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات... الخ.
- **فنادق الدرجة الثالثة:** ويعتبر هذا النوع من الفنادق الشعبية حيث يكون مستوى الخدمات المقدمة فيها متواضعا وأسعارها رخيصة وخدماتها محدودة، وتتميز أيضا بمواصفات محددة من حيث الموقع وقطاع الغرف والأغذية والمشروبات... الخ.
- **درجات الفنادق ° : ٥ نجوم - ٤ نجوم - ٣ نجوم - نجمتين - نجمة واحدة - فنادق وبنسيونات خارج التقييم.**

المبحث الثالث: تعريف الإدارة الفندقية ومعايير جودتها

إن مهمة إدارة الفندق في غاية التعقيد والصعوبة نظرا لارتباط الفندق بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء الفندق وقدرته على البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الفندقية:

إن تحليل آراء مجموعة من الكتاب المتخصصين حول تعريف الإدارة الفندقية يمكننا من إعطاء تعريف متكامل لها كما يلي: "الإدارة الفندقية عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، تمارس باستخدام الموارد المتاحة في الفندق لتحقيق الأهداف المحددة: إشباع حاجات ورغبات العملاء (الضيوف) وتحقيق الربح. ومحورها عملية اتخاذ القرارات".^١

المطلب الثاني: معايير جودة إدارة الفنادق

^١ http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=5ce1c3cb3f168930 consulté le: 19/02/2022.

- و تتمثل في:
- تدريب جزء من العمال على الإسعافات الأولية والدفاع المدني بحسب الأنظمة المتبعة .
 - تدريب مهني بشكل مستمر في فنادق (٥) نجوم وتدريب منتظم ودوري في فنادق (٤) نجوم.
 - تسجيل كافة العمال بالتأمينات الاجتماعية وتوفير الظروف الملائمة لاستمرارهم في عملهم .
 - متابعة الإدارة للمظهر الخارجي للعامل بكافة الأقسام .
 - إدارة جيدة قادرة على ضبط كافة العمليات التسلسلية وقادرة على حل الخلاف والمشاكل بشكل سريع ودون إشعار الزبون بوجود هذه المشكلة.
 - إدارة قادرة على السيطرة على كامل المنشأة ومراقبة أية خلل ممكن أن يحصل في :
- التوريد/ - المطابخ/ - المستودعات/ - الاستقبال/ -الغرف.
 - إتقان العاملين في الإدارة لأكثر من لغة وإمكانية التواصل الجيد مع العالم الخارجي لمعرفة التطور الحاصل في المجال السياحي والعمل على تطوير الخدمات ضمن الفندق.
 - المدير ومعاونيه يحملون شهادة فندقية ويتقنون إحدى اللغات الأجنبية وخبرة تتجاوز سبع سنوات في مجال الصناعة الفندقية في فنادق (٥) نجوم .
 - تواجد أجهزة مراقبة في كافة الأقسام التشغيلية والخدمية في المنشأة فنادق (٤ + ٥) نجوم.

المطلب الثالث: البنود الأساسية التي يشملها عقد إدارة الفندق

أهم البنود التي يجب أن يشتمل عليها عقد إدارة الفندق و الجوانب الأساسية التي يجب أن يغطيها كل بند^٧:

أولا :- أتعاب الإدارة
و تشتمل على عنصرين رئيسيين:

- أتعاب أساسية **Basic Fee** و هي نسبة مئوية تمنح نظير قيام شركة الإدارة بدور الوكيل في تشغيل الفندق و تتراوح ما بين ٢ % إلى ٤ % من مجمل الإيراد **Gross Revenue** و يجب أن يتم تعريف ما هو " مجمل الإيراد " بشكل واضح بالعقد وطبقا للنظام الأمريكي الموحد لحسابات الفنادق – الإصدار العاشر usali 10 edition فهو يشمل إجمالي إيرادات الفندق بما فيها رسم الخدمة **Service Charge**
- أتعاب تشجيعية **Incentive Fee** و هي نسبة تشجيعية تمنح لشركة الإدارة نتيجة تحقيقها هدف أو مستوى ربحية معين منصوص عليه بالعقد و يتخذ هذا الهدف

^٧<http://www.dryousry.com/art2008/200806.html> consulté le: 19/02/2022.

المرغوب أشكال عديدة فقد يكون هذا الهدف هو تحقيق نسبة نمو معينة في الأرباح من عام لعام أو مبلغ معين من مجمل ربح التشغيل أو عائد على الاستثمار للمالك متفق عليه مسبقاً.

و في واقع الأمر أن الأساس الذي تحسب عليه الأتعاب التشجيعية يتخذ أشكال مختلفة و تكون عادة كالتالي:

- (١) ما بين ٦% إلى ٩% من مجمل ربح التشغيل GOP
- (٢) أو ما بين ٣% إلى ٥% من إجمالي الإيرادات
- (٣) أو ما بين ١٠% إلى ١٥% من صافي ربح التشغيل NOP
- (٤) أو ما بين ١٥% إلى ٢٠% من صافي ربح التشغيل المعدل Adjusted NOP

ثانياً :- التعريفات المحاسبية:

لا شك أن قيام المالك بالتفاوض على نسب أتعاب الإدارة هو أمر جيد و لكنه في رأيي الشخصي ليس بأهمية التفاوض على الأساس المحسوب عليه هذه الأتعاب و التفاوض على الإدراج المفصل لهذه التعريفات و خاصة عند حساب الأتعاب التشجيعية Incentive Fee و كيفية حساب كل منها فعل سبيل المثال و فق للنظام الأمريكي الموحد لحسابات الفنادق - الإصدار العاشر usali 10 edition هذا هو تعريف المصطلحات التالية:

مجمل ربح التشغيل Gross Operating Profit:

عبارة عن " إيرادات التشغيل مطروح منها) مصروفات أقسام التشغيل و مطروح منها أيضا مصروفات الأقسام الإدارية و التسويق و المبيعات و الإدارة الهندسية و الطاقة) "و التي يجب أن يتم سردها على سبيل الحصر باتفاقية الإدارة و التشغيل و بالتالي فان الوصول لمجمل ربح التشغيل لا يشمل طرح مصروفات الإدارة الأساسية fee Basic والتي غالبا ما تطرح للوصول لمجمل ربح التشغيل المعدل الذي تحسب عليه الأتعاب التشجيعية.

صافي ربح التشغيل Net Operating Profit:

عبارة عن مجمل الربح التشغيل مطروح منه الآتي (الأتعاب الأساسية و المصروفات الثابتة (الإيجار / الضرائب العقارية / التأمين)) .

صافي ربح التشغيل المعدل Adjusted Net Operating Profit:

وهو عبارة عن صافي ربح التشغيل مطروح منه مخصص الإحلال و التجديد.

مخصص الإحلال و التجديد و الإضافات Replacement Reserve:

ويتحدد بنسبة مئوية من إجمالي إيراد الفندق تتراوح ما بين ٢.٥% إلى ٣.٥% تزداد سنويا حتى تصل لنسبة معينة تقف عندها الغرض منها المحافظة على أصول الفندق لتسليمها للمالك عند نهاية العقد بحالة جيدة كذلك الإضافات اللازمة للتشغيل أيضا و يتم الصرف منه على حساب موازنة سنوية تعدها شركة الإدارة بعد موافقة المالك عليها.

مصروفات ما قبل التشغيل Pre Opening Expenses :

وتشمل المصروفات السابقة على تشغيل الفندق من مرتبات و كهرباء و خلافة و يجب أن تحدد تلك المصروفات تحديد دقيق على سبيل الحصر و مدة و طريقة استهلاكها و هل سيتم خصمها من مجمل ربح التشغيل قبل حساب الأتعاب التشجيعية أم لا

إيرادات و مصروفات الافتتاح التجريبي & Soft Opening Revenue & Expenses

وهي الفترة السابقة على الافتتاح الرسمي للفندق و تكون عادة فترة تشغيل جزئي و تجريبي و عادة ما ينص إضافة مصروفات و إيرادات هذه الفترة إلي السنة المالية الأولى للتشغيل الفعلي و الرسمي.

ثالثاً:- شروط تجديد الاتفاقية:

إن تجديد مدة العقد هو بند هام من بنود العقد و الذي غالباً يكون من حق المالك تقرير التجديد من عدمه و في بعض الحالات تصر شركة الإدارة أن يكون لها هذا الحق و في هذه الحالة يجب على المالك وضع شرط بالعقد ليس من السهل تحقيقه و تتراوح مدة عقد الإدارة ما بين ٣ إلي ١٠ سنوات بالنسبة للشركات العادية و ما بين ١٠ إلي ٢٠ للشركات العالمية المعروفة.

رابعاً:- الموازنات و التقارير المالية:

يجب على الشركة المديرة أن تمد المالك بموازنة تشغيلية بالإضافة إلي موازنة رأسمالية خاصة تشمل أيضاً ما سيتم صرفه من مخصص الإحلال و التجديد و يجب موافقة المالك عليها لكن هذه الموافقة يجب ألا تشكل عائق يمنع المدير من إدارة الفندق و فق معايير التشغيل المتفق عليها .

أيضاً يجب أن تحتوي اتفاقية التشغيل على بند خاص بان تمد الشركة المدير المالك بتقارير مالية تفصيلية و في الوقت المناسب وتكون هذه التقارير المالية مدققة من فترة لأخرى .

خامساً:- حق إنهاء العقد:

- المالك يكون غالباً له الحق في إنهاء العقد مقابل دفع غرامة للإلغاء تكون مبلغ كبير عادة و في أحيان أخرى يكون من حق المالك إنهاء العقد دون دفع هذه الغرامة.
- المالك يقوم بإنشاء فندق و لأي سبب من الأسباب هذا الفندق لن يكتمل و لن يرى النور في هذه الحالة
- يحق للمالك الإلغاء دون دفع غرامة الإلغاء.
- الخطأ الجسيم للشركة المديرة في تشغيل الفندق.
- بيع الفندق لطرف آخر.
- فشل شركة الإدارة في تحقيق مستوى معين من الأداء أو الربحية.
- إذا حدث تغيرات جوهرية في الشركة المديرة.

أيضا يجب في هذا البند من العقد تحديد طريقة التسليم و التسلم بين الشركة المنتهي عقدها و المالك و كذلك المدة الزمنية لهذا التسليم و التسلم بما يضمن أن تسير العملية التشغيلية بكفاءة و سلاسة و لا تتأثر بهذا .

سادسا :- خدمات المجموعة:

تعرف خدمات المجموعة على أنها " الخدمات التي ستؤدي بكفاءة إذا شملت المجموعة ككل و تكون أفضل من أن يؤديها كل فندق بمفرده مثل أنظمة الحجز و الموقع الالكتروني و تسويق و الإعلان " و يجب عند تحميل الشركة المديرة الفندق هذه الخدمات التأكد من تكلفتها و أساس التحميل هل هو نفس الأساس الذي تقوم الشركة المديرة باستخدامه عند تحميل الفنادق المملوكة لها بالمصروفات المشتركة أم لا و كذلك يجب أن لا يتحمل المالك أي تكلفة خدمات لم يستفيد منها .

سابعا :- شرط عدم المنافسة:

شرط يقوم المالك بوضعه بمقتضاه تتعهد الشركة المالك بعدم إدارة أنواع محددة من الفنادق علي مقربة من المالك أو في نفس المنطقة الجغرافية التي يعمل بها قد تكون هذه المنطقة مسافة معينة أو مدينة معينة و ذلك لضمان عدم تعارض المصالح ما بين الشركة المديرة و الفندق الذي تقوم بإدارته.

ثامنا :- الموظفين بعد انتهاء العقد:

من البنود المهمة التي يجب أن يحتويها الاتفاقية هو وضع الموظفين يعد انتهاء مدة التعاقد و هل سيكونون تبيعا للشركة المالكة أو المديرة بما يضمن سلامة العمل.

تاسعا :- ممثل المالك Owner Representative

يجب وضع بند خاص بممثل المالك و أحقية المالك في وضع من ينوب عنه بالفندق و واجباته و علاقته بالشركة المديرة و تحديد سلطاته الرقابية على التشغيل بالفندق على أن يكون هذا مكتوب بالتفصيل و بدقة حتى نتجنب سوء الفهم فيما بعد.

كانت السطور السابقة هي محاولة بسيطة للتوعية بمخاطر عدم فهم طريقة صياغة عقود الإدارة و ما قد يترتب عليها من ضياع حقوق المالك و من مشاكل نكون في غنى عنها إذا أعطينا كل بند من بنود العقد حقه في الدراسة و البحث.

الخاتمة:

إن عقود الإدارة تكتسي أهمية قصوى حيث أن المؤسسة الأجنبية تؤمن تسيير المؤسسة المحلية (إدارة) و لفترة محددة و بمجرد انتهائها تحول الإدارة إلى الشركاء المحليين حتى يتوصلوا إلى الانطلاقة الفعلية لمؤسستهم أو مشاريعهم، بالإضافة إلى تزويدهم بالخبرات اللازمة لذلك، لذا فيجب الاهتمام بمثل هذه العقود خاصة في الدول العربية التي تملك مشاريع وإمكانات ضخمة لكن لا تجد من يديرها ويسيرها بكفاءة.

النتائج:

- إن صناعة الفنادق مرتبطة في الواقع بالسياحة بسبب اعتماد النشاط السياحي بشكل أساسي على الفنادق.
- إن دراستنا لطبيعة عقود إدارة الفنادق تبين أن هذا العقد له عدة خصائص تميزه عن غيره من العقود.
- إن عقود إدارة الفنادق تعد وسيلة من وسائل تطور السياحة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإنها تهيئ للفرد الإقامة مع تقديم الخدمات الأخرى.

التوصيات:

- يجب أن تكون هناك هيئات ولجان خاصة تكون مهمتها التنسيق بين وزارة السياحة وبين كليات السياحة في كل الدول التي تنشط في المجال السياحي، حيث تأخذ هذه اللجان بعين الاعتبار عقود إدارة الفنادق لما يترتب على ذلك من آثار إيجابية على المجتمع.
- من الضروري أن تكون هناك أمور تنسيقية وخطوات فاعلة تبين أهمية السياحة وتنظيمها وهذه لا يقتصر عملها على السياحة بل مراعاة الجانب التنظيمي التشريعي.
- يجب الاهتمام التشريعي من قبل المشرع بعقود إدارة الفنادق وتنظيمها تنظيمياً بما يحقق الانسجام والمصلحة بين أطراف العلاقة التعاقدية والتي سيظهر أثرها على المجتمع بشكل أو بآخر.

قائمة المراجع:

الكتب:

- أبو علفة عصام الدين أمين، التسويق الدولي، طيبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣ .
- أبي سعيد الديوهجي ومحمد تيسير العجارمة، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، مقابل جامعة العلوم التطبيقية، سنة: ٢٠٠٠ .
- إيهاب الدسوقي- التخصصية والإصلاح الاقتصادي في الدول النامية – دار النهضة العربية . القاهرة ١٩٩٥ .
- تامر البكري، التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦ .
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية(منظماتها، شركاتها، تداعياتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦ .
- محمد أمين السيد علي، إدارة الفنادق، دار وائل للنشر، الأردن، ط١، ١٩٩٨ .
- محمد متولى دكرورى محمد، الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، وزارة المالية قطاع مكتب الوزير الإدارة العامة للبحوث المالية إدارة بحوث التمويل، مصر (بدون تاريخ).

Books:

-Anne-deysine et Jacques duboin ;s'internationaliser :strategies et techniques ;ed :daloz ;Paris ;1995 .

المواقع الالكترونية:

-<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=5ce1c3cb3f168930>-
consulté le: 19/02/2022.

- <http://www.dryousry.com/art2008/200806.html> consulté le:
19/02/2022.

