

إدارة التعاقدات ودورها في تدعيم المركز المالي والقانوني للمنشآت الفندقية  
" إدارة مقترحة داخل الفنادق المصرية بالتطبيق على عقود الإقامة الفندقية "  
أحمد حسن أحمد عبدالقوي  
قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

**الملخص**

يهدف هذا البحث إلى استحداث إدارة للتعاقدات Contracting Management داخل الفنادق المصرية لتدعيم مركزها المالي والقانوني في جميع العمليات التعاقدية . تناول البحث عقود الإقامة الفندقية كإحدى أهم العمليات التعاقدية . اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي لموضوع البحث ، والمنهج التحليلي Analytical Approach في الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الحصول على عدة نسخ من عقود الإقامة الأصلية الموقعة بين بعض الشركات السياحية وبعض الفنادق بمدينة شرم الشيخ . تم تحليل العقود المجمعة لتحديد أهم المخاطر والمشكلات التي تتضمنها هذه العقود نتيجة عدم وجود إدارة للتعاقدات وإسناد هذه المهمة لإدارة المبيعات ( الدراسة الاستطلاعية ) . ساعدت نتائج البحث على التعرف على أهم المخاطر المرتبطة بتعاقدات الإقامة الفندقية ( 20 خطراً ) التي تقع فيها معظم الفنادق المصرية عند إبرام العقود مع الشركات السياحية . من أهم التوصيات التي قدمها البحث ضرورة استحداث إدارة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية ، بالإضافة إلى تقديم مجموعة هامة من المقترحات العملية لحماية تلك المنشآت من الوقوع في مثل هذه المخاطر .

**الكلمات المفتاحية :** إدارة التعاقدات Contracting Management ؛ المبيعات الفعلية Materialization ؛ فترة السماح Release ؛ الحوادث القهرية Force Majeure ؛ Period .

**الاستعراض المرجعي**

**الحاجة إلى إدارة التعاقدات Contracting Management**

أدركت العديد من المنظمات المعاصرة ضرورة وجود إدارة للتعاقدات تعمل على تدعيم مركزها المالي والقانوني في تعاملها مع الوسطاء خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها هذه المنظمات مثل تخفيض حجم التكاليف ، وقلة الموارد المادية ، وتقليل المخاطر ، وتحسين الأداء المالي والتشغيلي ، وظهور العولمة والتكتلات الاقتصادية ، والتعقيدات التجارية ، واشتداد حدة المنافسة وكثرة الوسطاء ( Else, 2007 ) .

ولكن بالنظر إلى المنشآت الفندقية في مصر نجد أنها تفقر إلى وجود مثل هذه الإدارة الهامة وأن تعاقدات الإقامة الفندقية عادة ما تُسند إلى مدير قسم المبيعات ( الدراسة الاستطلاعية ) الذي بدوره يسعى دائماً إلى إبرام أكبر عدد ممكن من العقود مع شركات السياحة الأجنبية Tour Operators لجذب أكبر عدد من العملاء الأجانب دون الإلمام الكافي بالنواحي الفنية والقانونية اللازمة لصياغة العقود الفندقية وإدارة العمليات التعاقدية بمراحلها المختلفة ، وذلك عادة ما تقوم هذه الشركات الأجنبية بصياغة تلك العقود من جانبها دون أي مفاوضات أو مشاركة حقيقية من قبل الفندق أو مدير قسم المبيعات في صياغة بنودها وبالتحديد فيما يتعلق بالاشتراطات والالتزامات العامة للعقد General Terms and Conditions . وبالتالي تصبح شركات السياحة الأجنبية هي المستفيد الأكبر من هذه العقود لأن لديها مدراء تعاقدات يعملون دائماً على صياغتها بالشكل الذي يخدم مصالحها على حساب الفنادق التي تتعرض للعديد من المخاطر التعاقدية التي تؤثر في مركزها المالي والقانوني . ومن ثم يجد الفندق نفسه فجأة في صراعات عديدة نتيجة هذه المخاطر المترتبة على عدم وجود إدارة للتعاقدات تحافظ على حقوق المنشآت الفندقية المادية والقانونية عند تعاملها مع أي وسطاء خاصة في ظل الأزمات المتكررة التي يتعرض لها القطاع الفندقي في مصر والعالم .

**مفاهيم ونظريات إدارة التعاقدات**

إدارة التعاقدات هي الإدارة التي تتولى المحافظة على سلامة العقد intergrity وضمان الفهم الكامل لجميع الأدوار والمسؤوليات التعاقدية الموضوعية من قبل الطرفين وتنفيذها طبقاً للمعايير المتفق عليها ، ( Hotterbeekx, 2013 ) ، كما تُعرف أيضاً بأنها العملية التي تمكن طرفي العقد من الوفاء بجميع التزاماتهما من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من العقد ، وبناء علاقات عمل جيدة بين المنظمة والوسطاء contractors ، والقيام بتوقعات استباقية لتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية ، والتعامل مع مختلف الظروف والتغيرات الطارئة ( Marco, 2015 ; Mchopa, 2013 ) .

أو بمعنى آخر إدارة التعاقدات هي الإدارة المسؤولة عن المراجعة المستمرة لشروط العقود والاتفاقيات التي تعقدتها المنظمة مع الوسطاء ، التقييم المستمر لأداء الوسيط لضمان التزامه بشروط التعاقد ، التأكد من تحقيق العقود لنتائجها المستهدفة طبقاً للتكاليف والتوقيات المتفق عليها ، اتخاذ القرارات المناسبة في حالة عدم امتثال الوسيط للشروط ، تحسين الأداء التعاقدية للمنظمة من خلال الاستفادة من التجارب السابقة مع الوسطاء ( Sarkar, 2015 ; GOSS, 2015 ) .

كما يُنظر إلى إدارة التعاقدات على أنها إدارة وتنظيم عملية التعاقد Contracting Process مع أي جهات أخرى تتعامل معها المنظمة سواء كانت منظمات أو شركات أو عملاء أو موردين أو عاملين أو شركاء أو مساهمين ، وتتضمن هذه الإدارة التفاوض على شروط وأحكام وبنود العقود من النواحي الإدارية والقانونية والمالية والفنية ، وضمان الامتثال compliance لهذه الشروط والأحكام ، كما تتضمن أيضاً القيام بتوثيق عملية التعاقد بجميع مراحلها بشكل قانوني ودقيق ، والتوافق على أية تغييرات قد تطرأ أثناء تنفيذ execution العقد وتطبيقه ، وبالتالي فهي عبارة عن عملية منهجية فعالة لإبرام العقود وتنفيذها وتحليلها من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة ، وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر ( Banyenzaki, 2016 ) .

هذا وتقوم إدارة التعاقدات على عدة نظريات من أهمها :

1. **نظرية Pareto** : اكتشف عالم الإحصاء الإيطالي Pareto عام 1897 أن 80% من ثروات الدول يمتلكها 20% فقط من الشعوب ، وأن 80% من المشكلات التنظيمية سببها 20% من العاملين ، وهذا يعني أن معظم النتائج والإنجازات قد تأتي من عدد قليل من الأسباب والمجهودات ، وبالتالي إدارة التعاقدات وفقاً لهذه النظرية تتطلب تركيز كافة الجهود والأوقات والموارد على ما يعادل 20% من أهم العوامل المؤثرة في الأداء التعاقدية مع الوسطاء ، الأمر الذي يساعد على نجاح عمليات ومراحل التعاقد بنسبة 80% ، خاصة في ظل الموارد التنظيمية المحدودة (Shiwa, 2014) .
2. **نظرية الإرادة The Will Theory** : تشير هذه النظرية إلى ضرورة توافر إرادة حقيقية من طرفي العقد للالتزام بشروطه وتنفيذها كما هو مطلوب ؛ لأن الإرادة الحقيقية وفقاً لهذه النظرية تعني عقوداً حقيقية قابلة للتطبيق ، وبالتالي تعتبر الإرادة من أهم العوامل التي تضمن نجاح العقود والاتفاقيات ( Sage, 2014 ) .
3. **نظرية الوكالة Principal-Agency Theory** : والتي تهتم بتوضيح وتحديد طبيعة العلاقة بين المنظمة (Principal) والوكيل (Agency) ، وتهدف إلى حل المشكلات والنزاعات التي قد تنشأ بين الطرفين نتيجة تضارب المصالح التي تؤثر في مستوى الوفاء بالتزامات العقد أو زيادة مستوى المخاطرة ، كما تتطلب هذه النظرية ضرورة وجود فهم واضح لاحتياجات المنظمة من ناحية ومدى قدرة الوكيل على تلبية هذه الاحتياجات من ناحية أخرى ، كما تتطلب أيضاً ضرورة مراقبة المنظمة لأداء الوسيط من كثب ووضع سياسات تحفيزية فعالة لتعزيز الأداء المطلوب ، وتؤكد هذه النظرية على أن التحديد الدقيق لمواصفات العقد ، وأدوار ومسئوليات إدارة التعاقدات ، ومؤشرات الأداء الرئيسية يساعد طرفي العقد على الوفاء باحتياجات والتزامات كل منهما تجاه الآخر بشكل فعال يؤدي في النهاية إلى تنفيذ العقد طبقاً للجدول الزمني ومستوى الأداء المحدد سلفاً ( Amour, 2014 ; Roach, 2016 ) .

#### أهمية إدارة التعاقدات للمنشآت الفندقية

تلعب إدارة التعاقدات دوراً حيوياً في تحسين ربحية المنظمات ، وتقليل نفقاتها ، وضمان وفاء الوسطاء بالشروط والالتزامات التعاقدية ، وإدارة المخاطر المحتملة ، وتحقيق ميزة تنافسية ، وبالتالي تعتبر هذه الإدارة جزءاً هاماً من الهيكل التنظيمي للمنشأة ( Rendon, 2007 ) . ولذلك يترتب على عدم وجود إدارة للتعاقدات داخل المنظمات الخدمية مثل الفنادق العديد من الآثار السلبية من أهمها عدم الاختيار الصحيح للوسطاء ( شركات ووكلاء السفر ومنظمي الرحلات الأجنبية Tour Operator ) ، إبرام عقود يشوبها الكثير من القصور المالي والخلل القانوني والإداري ، عدم الوفاء الكامل بالالتزامات التعاقدية من قبل الوسطاء ، عدم الالتزام بالجدول الزمني المحددة ، سعي الوسيط الدائم إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح على حساب الفندق ، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى ضعف الإيرادات ونشوب حالات النزاع والتقاضى Disputes and litigation . وهذا ما أكدته نتائج أحد المراكز البحثية "Aberdeen Group" عام 2006 أن المنظمات التي تفتقر إلى وجود إدارة للتعاقدات قد تخسر سنوياً ما يقرب من 153 بليون دولار نتيجة فرص التوفير الضائعة missed savings opportunities وزيادة حجم التعويضات والمخاطر ( Prosidian Consulting, 2011 ) .

كما أكدت منظمة (Green Point Global 2013) أن من 60 : 80% من المعاملات التجارية للمنظمات المختلفة حول العالم تحكمها اتفاقيات أو عقود عمل ، وأن 10% أو أكثر من هذه العقود المبرمة لا تنفذ كما أتفق عليه بين الطرفين نتيجة عدم وجود إدارة للتعاقدات ومن ثم ظهور العديد من مشكلات التعاقد الخاطئة مثل البنود غير الملائمة أو المفهومة ، التكاليف غير المتوقعة ، التأخيرات الخدمية delays in delivering services ، انخفاض جودة السلع والخدمات والأعمال ، سوء الفهم بين الأطراف . وفي هذا الشأن أكد أيضاً ( Hotterbeekx, 2013 ) على ضرورة التكامل بين أنشطة إدارة التعاقدات وأنشطة بعض الإدارات الأخرى مثل خدمة العملاء ، الإدارة المالية ، إدارة المخاطر ، إدارة الأداء .

إذن تزداد الحاجة إلى وجود إدارة للتعاقدات في المنظمات التي تعتمد بشكل دائم على الوسطاء مثل صناعة الفنادق التي تعتمد بشكل كبير على شركات السياحة الأجنبية في إمدادها بالعملاء ، ولذلك يتعين على مثل هذه المنشآت وجود إدارة متخصصة في التعاقد مع هؤلاء الوسطاء لضمان سير العمل ، والحفاظ على حقوق المنظمة المالية والقانونية ، وتجنبها أي مخاطر محتملة نتيجة عمليات التعاقد الخاطئة ( Amour, 2014 ) .

#### العوامل المؤثرة في إدارة التعاقدات

من أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية إدارة التعاقدات ( NZG, 2011 ; OGC, 2002 ) : (1) الإعداد الجيد : للعقد بالموصفات المطلوبة التي تساعد على تلبية احتياجات المنظمة ، وضمان منح العقد contract award للوسيط المناسب ؛ (2) العقد الصحيح : الذي يتضمن تحديد المخاطر المحتملة ، وجودة الخدمات المطلوبة ، وآليات القيمة مقابل المال ، وإجراءات الاتصالات وتسوية المنازعات Dispute resolution ؛ (3) إدارة العلاقات : لضمان الثقة المتبادلة Mutual trust ، والتفاهم ، والانفتاح Openness ، وقوة الاتصالات والتي تلعب جميعها دوراً هاماً في الوفاء بشروط العقد ؛ (4) التحسين المستمر : للأسعار ، والخدمات ، ومستوى الجودة ، ومحاولة إدراجها في شروط التعاقد كلما أمكن ذلك ؛ (5) المعرفة : الجيدة لخصائص ونوعية العقود التي تبرمها المنظمة مع الوسطاء ، وكيفية التوثيق الصحيح لها ؛ (6) إدارة التغيير : لضمان المرونة الكافية من قبل طرفي العقد للتكيف مع أي مشكلات أو تغييرات طارئة في الشروط أو المتطلبات ؛ (7) روح المبادرة Proactivity : التي يجب أن تتحلل بها إدارة التعاقدات في التوقع والاستجابة لاحتياجات العمل المستقبلية ، وألا يتوقف دورها فقط عند رد الفعل reactive .

كما توجد عوامل أخرى حددها Oluka and Basheka ( 2014 ) في النقاط التالية : (1) تصميم الهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد structure and resources : بمعنى تحديد العمليات ، ووضوح خطط العمل ، والتركيز على المخرجات ومؤشرات الأداء وطرق التقييم

والتطوير المستمر ؛ 2) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب : بمعنى التأكد من مدى إلمام مدير التعاقدات بالمهارات والقدرات والمعلومات والخبرات اللازمة للتعاقد والتفاوض ؛ 3) وضوح الأدوار والمسؤوليات : بمعنى التحديد الواضح لأدوار ومسؤوليات مدراء التعاقد من الطرفين ؛ 4) آليات الاتصالات والحصول على المعلومات وFeedback and communications mechanisms : بمعنى مدى الحصول على معلومات دورية منتظمة لتقييم أداء الوسيط ؛ 5) الحوافز والماليات Payments and incentives : بمعنى ضمان حصول الوسيط على مستحقاته المالية وفقاً للعقد ؛ 6) إدارة المخاطر : بمعنى تحديد وتوقع المخاطر المحتملة مثل فشل أو سوء الخدمة ، الإضرار بسعة المنظمة ، التكاليف الإضافية . هذا بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى مثل تكنولوجيا المعلومات ، الأنماط الإدارية السائدة ، المهارات الفردية للعاملين ( Kibogo and Mwangani, 2014 ) ؛ سياسات التحفيز وبرامج التدريب ( Waigwa and Njeru, 2016 ) .

### مسئوليات ومواصفات مدير التعاقدات Contracting Manager

من أهم مسئوليات مدير أو فريق التعاقدات : 1) ضمان أن العقود التي تبرمها المنظمة مع أي وسطاء تتضمن وتعكس تماماً ما تم الاتفاق عليه ؛ 2) تحمل المسئولية الكاملة عن جميع العمليات والإجراءات التعاقدية ؛ 3) الإشراف على عمليات التعاقد اليومية ؛ 4) مراجعة الفواتير والموافقة على صرف المستحقات المالية للوسطاء بعد التأكد من وفائهم بالتزاماتهم ؛ 5) مراقبة أداء الوسيط أو المورد بشكل منتظم وكتابة تقارير دورية عن أدائه ؛ 6) تذليل عقبات العقود وحل أي مشكلات أو نزاعات قد تنشأ بشكل سريع وفعال ؛ 7) تصعيد escalate القضايا حسب الضرورة ؛ 8) الحفاظ على الملامح والمواصفات العامة للعقود والبحث عن أي تغييرات تقتضيها احتياجات العمل المستجدة ( NZG, 2011 ) . بالإضافة إلى ما سبق هناك مسئوليات أخرى هي : 1) وضع معايير واضحة وخطط فعالة لإدارة العقود ؛ 2) المراجعة المنتظمة لعمليات وخطط إدارة التعاقدات ؛ 3) أن يمثل مدير التعاقدات نقطة الاتصال المحورية بين كافة الأطراف سواء المدراء أو العملاء أو الوسطاء ؛ 4) إمداد الوسيط بأي معلومات أو نصائح قد تفيد في تحسين جودة الخدمات المقدمة ؛ 5) تقديم تقارير دورية للإدارة العليا عن سير العمل داخل إدارة التعاقدات ؛ 6) توثيق إجراءات ومراسلات التعاقد مع الوسطاء والاحتفاظ بجميع المستندات والوثائق الورقية أو الإلكترونية التي تسهل بعد ذلك مراجعتها حسابياً ؛ 7) اتخاذ قرارات تصحيحية remedial action عند حدوث أي خرق للعقود contract breach ( GSA, 2016 ) .

أما بالنسبة لأهم المواصفات الواجب توافرها في مدير التعاقدات فهي تشمل مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف المتنوعة مثل : المهارات الاستراتيجية الخاصة بالفهم الصحيح للسياسات والاتجاهات والأهداف التنظيمية ؛ الإلمام الكافي بالنواحي القانونية والمالية والفنية اللازمة لصياغة العقود وكيفية كتابة التقارير الخاصة بها ؛ مهارات التواصل liaison داخل المنظمة وخارجها ؛ مهارات التفاوض والإقناع ؛ مهارات حل النزاعات conflict resolution ؛ مهارات البحث والتحليل ؛ مهارات الاحتراف المهني Professionalism ؛ القدرة على إدارة الأفراد ؛ القدرة على اتخاذ القرارات ؛ القدرة على إدارة الملفات وحفظ السجلات ؛ حسن استغلال السلطة ( GSA, 2016 ) .

### دورة حياة العقد Contract Lifecycle

تلعب الإدارة الفعالة لمراحل دورة حياة العقد دوراً هاماً في تقليل التكاليف والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات من حين لآخر إلى أقصى حد ممكن ، بالإضافة إلى تعظيم الإيرادات ، وتبسيط العمليات ، وضمان الامتثال لسياسات وإجراءات التفاوض وشروط وبنود التعاقد . وعادةً ما تمر دورة حياة العقد بعدة مراحل رئيسية هي : 1) مرحلة الإنشاء والصياغة Creation, Authoring and Drafting ؛ 2) مرحلة المفاوضات ؛ 3) مرحلة القبول والتوقيع ؛ 4) مرحلة التنفيذ والتوثيق Execution and Archiving ؛ 5) مرحلة المراقبة والمتابعة Monitoring and Follow-up ؛ 6) مرحلة التحليل وكتابة التقارير ؛ 7) مرحلة الإنهاء أو التجديد Termination or Renewal ( Nguyen, 2013 ) .

### مخاطر ومشكلات إدارة التعاقدات

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة مخاطر العقود : قلة الشفافية transparency بين الأطراف ، ضعف الحوافز والعمولات المخصصة للوسطاء ، سوء التخطيط والإعداد للعقد ، عدم الدقة في تحديد احتياجات المنظمة ، عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالسوق والوسطاء ، التلاعب المتعمد في العقود ، الثغرات الكامنة في البنود ، قلة التواصل بين الأطراف ( Prosidian Consulting, 2011 ) . أما بالنسبة للمخاطر نفسها فتتمثل في عدم قدرة الوسيط على الوفاء الكامل بالتزاماته نتيجة انشغاله بأعمال أو عقود أخرى بعد منحه العقد ؛ أو تدهور وضعه المالي بعد المنح مما يؤثر في مدى قدرته على تقديم مستويات الجودة المطلوبة ؛ أو زيادة حجم الإقبال على خدمات أو منتجات المنظمة بشكل يفوق المتوقع مما يعوق قدرة الوسيط على مواكبة هذه الزيادة ؛ أو ارتفاع معدل دوران العمالة المميزة Turn Over داخل إدارة التعاقدات ؛ أو نتيجة بعض العوامل اللإرادية مثل الكوارث الطبيعية ( Sarkar, 2015 ) .

ومن أهم المشكلات التي تواجه إدارة التعاقدات والنتائج المترتبة عليها : 1) عدم الصياغة الصحيحة لشروط وبنود العقد : يؤدي إلى عدم فهم طرفي العقد لمسئولياتهما والتزاماتهما بشكل كاف بالإضافة إلى تحول العقد إلى وثيقة غير ملزمة قانونياً في حالة نشوب أي نزاعات ؛ 2) عدم الاختيار الصحيح للوسطاء : يؤدي إلى عدم حصول المنظمة على النتائج المستهدفة من العقد ؛ 3) عدم التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة : يؤدي إلى عدم إدراك الوسيط لطبيعية وجودة الخدمات المطلوبة بشكل كاف ؛ 4) عدم كفاءة مدير أو فريق التعاقد : يؤدي إلى ضعف إدارة التعاقدات وتراكم المشكلات وعم القدرة على إخضاع الوسيط للمساءلة أو الحساب عند خرقه للالتزامات ؛ 5) عدم كفاية الموارد المخصصة لإدارة التعاقدات : يؤدي إلى ضعف الأداء التعاقد مع الوسطاء ؛ 6) عدم وضوح المسئوليات والسلطات الخاصة باتخاذ القرارات : يؤدي إلى بطء العمليات وسوء الفهم بين الأطراف وظهور الخلافات وعدم اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ؛ 7) عدم الفهم الجيد لسياقات وتعقيدات وتبعيات العقود : يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم أداء الوسطاء والتعامل الفعال مع مخاطر العقود ، ومن ثم عدم قدرة المنظمة على تقييم مدى حصولها على مستويات الجودة والقيمة مقابل المال المتفق عليها من عدمه ؛ 8) تركيز طرفي العقد على تنفيذ الالتزامات والمتطلبات الحالية فقط دون التفكير والبحث عن أي مقترحات أو فرص مستقبلية للتطوير والتحسين : يؤدي إلى عدم التكامل بين العمليات الحالية

والعمليات المستقبلية ، ومن ثم ظهور المشكلات وضياح أي فرص ممكنة لتحسين الأداء والقيمة مقابل المال ( NZG, 2011 ) . وبناء عليه يزداد الوضع سوءاً داخل المنظمات التي تفتقر إلى وجود هذه الإدارة الهامة مثل الفنادق المصرية التي لا يوجد بها أصلاً إدارة للتعاقدات ، ومن ثم تواجه العديد من المخاطر والمشكلات التعاقدية .

### عقود الإقامة الفندقية Lodging Contracts

عادةً ما تنقسم عقود الإقامة الفندقية مع شركات السياحة إلى ثلاثة أنواع رئيسية ( Castellani and Mussoni, 2005 ; Radolović, 2011 ; Yenidogan et al, 2011 ) هي :

1. **عقود التخصيص Allotment Contract** : وهي من أهم وأشهر عقود الإقامة الفندقية ، وفيها تقوم الشركات السياحية بحجز عدد معين من الغرف الفندقية خلال فترة زمنية معينة ، ثم تقوم بعد ذلك بدفع أسعار الغرف التي شُغلت فقط خلال تلك المدة . ومن أهم مميزات هذا النوع من العقود إمكانية تعاقد الفندق مع أكثر من شركة لنفس الجنسية أو لجنسيات أخرى وبأسعار مختلفة ؛ تعدد وتنوع الشركات السياحية يحمي الفندق من الهبوط الحاد والمفاجئ في الإشغالات بسبب مشكلات وتدهور بعض الشركات أو بسبب الحوادث القهريّة . أما من أهم عيوبه صعوبة إرضاء جميع العملاء نتيجة التعامل مع جنسيات عديدة ؛ كثرة الشركات والعملاء والجنسيات يؤدي مع الوقت إلى ظهور العديد من المشكلات المالية والإدارية بين الطرفين ؛

2. **عقود الإلزام Commitment Contract** : وتسمى بالحجز المضمون ، وفيها تقوم الشركات السياحية بحجز عدد معين من الغرف الفندقية خلال فترة زمنية معينة ، ثم تقوم بعد ذلك بدفع أسعار جميع هذه الغرف سواء شُغلت أم لا . ومن أهم مميزات هذا النوع من العقود سهولة إرضاء جميع العملاء نظراً لتوحيد معظم الجنسيات داخل الفندق كأن يكون مثلاً معظمهم من الجنسية الروسية وبالتالي يعمل الفندق جاهداً على توفير كافة المتطلبات التي ترضي العميل الروسي سواء في طريقة الخدمة أو نوعية الأطعمة والمشروبات أو العمالة الموجودة ؛ التعامل مع شركة سياحية واحدة أو عدد محدود من الشركات يسهل جميع العمليات المالية والإدارية بين الطرفين والتغلب على أية مشكلات قد تظهر أثناء مدة التعاقد ؛ عدم وجود منافسين للشركة داخل الفندق . أما من أهم عيوب عقود الإلزام المخاطر الكبيرة التي قد يتعرض لها الفندق في حالة إفلاس وتدهور هذه الشركات مثل ضياع المستحقات المالية وانخفاض معدلات الإشغال ؛

3. **العقود الحصرية Exclusive Contract** : وهي تشبه إلى حد كبير عقود الإلزام ولكنها على نطاق أوسع ، حيث تقوم الشركة السياحية بحجز جميع غرف الفندق خلال فترة زمنية معينة وفقاً لبعض الشروط التي تلزم الفندق بعدم التعامل نهائياً مع أي شركات أخرى خلال مدة العقد ، في مقابل أن تقوم الشركة بدفع أسعار جميع هذه الغرف سواء شُغلت أم لا .

### الدراسة الاستطلاعية

تم إجراء دراسة استطلاعية في بداية البحث للتعرف على ماهية الإدارة المسؤولة عن مهمة التعاقدات داخل الفنادق المصرية خاصة تعاقدات الإقامة الفندقية من خلال استمارة استقصاء صُممت عن طريق موقع Google Forms ووزعت إلكترونياً Online Survey على مدراء المكاتب الأمامية داخل عدد من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ( 15 فندقاً ) . وقد بلغ معدل الاستجابة لهذا الاستقصاء 93% ، وجاءت النتائج على النحو الموضح بجدول (1) :

جدول (1) : نتائج الدراسة الاستطلاعية

1	هل توجد إدارة مستقلة للتعاقدات	نعم (-) لا (100%)
2	المسئول عن تعاقدات الإقامة الفندقية	مدير التعاقدات (-) مدير المبيعات (100%) مدير الفندق (-) مدير المكاتب الأمامية (-) آخرون (-)
3	هل يواجه الفندق بعض المخاطر المالية والقانونية بسبب عقود الإقامة	دائماً (-) غالباً (13%) أحياناً (87%) نادراً (-) أبداً (-)
4	هل ترى أن وجود إدارة مستقلة للتعاقدات ربما يساعد على تدعيم المركز المالي والقانوني للفنادق المصرية	موافق جداً (7%) موافق (73%) إلى حد ما (20%) غير موافق (-) غير موافق جداً (-)

يتضح من خلال النتائج الاستطلاعية ( جدول 1 ) ما يلي :

(1) عدم وجود إدارة مستقلة للتعاقدات ؛ (2) عادةً ما تُسند تعاقدات الإقامة الفندقية إلى مدير المبيعات ؛ (3) تواجه الفنادق المصرية بعض المخاطر المالية والقانونية نتيجة عدم وجود إدارة التعاقدات ؛ (4) وجود إدارة مستقلة للتعاقدات سوف يساعد على تدعيم المركز المالي والقانوني للفنادق المصرية .

### فرض البحث

يفترض البحث بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود مخاطر عديدة في عقود الإقامة الفندقية .

### أهمية البحث

تعد هذه الدراسة من أولى المحاولات البحثية التي تظهر أهمية وجود إدارة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية ، كما توضح أيضاً أهم المخاطر المرتبطة بتعاقدات الإقامة الفندقية والتي تواجه معظم الفنادق المصرية عند إبرام العقود مع الشركات السياحية .

إدارة التعاقدات ودورها في تدعيم المركز المالي والقانوني للمنشآت الفندقية  
" إدارة مقترحة داخل الفنادق المصرية بالتطبيق على عقود الإقامة الفندقية "

#### صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهت الباحث عند إجراء هذه الدراسة قلة المراجع المتخصصة في عقود الإقامة الفندقية بالإضافة إلى صعوبة الحصول على نسخ من عقود الإقامة الأصلية الموقعة بين الفنادق والشركات السياحية نظراً لسريتها داخل الفنادق .

#### هدف البحث

استحداث إدارة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية لتدعيم مركزها المالي والقانوني في جميع العمليات التعاقدية خاصة تعاقدات الإقامة الفندقية . Lodging Contracting .

#### منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي لإدارة التعاقدات وبيان مدى أهميتها للمنشآت الفندقية ؛ والمنهج التحليلي Analytical Approach في الدراسة الميدانية والتي اعتمدت بشكل أساسي على الحصول على عدة نسخ من عقود الإقامة الأصلية الموقعة بين بعض الشركات السياحية وبعض الفنادق بمدينة شرم الشيخ . تم تحليل العقود الموقعة لتحديد أهم المخاطر والمشكلات التي تتضمنها تلك العقود نتيجة عدم وجود إدارة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية وإسناد هذه المهمة لإدارة المبيعات ( الدراسة الاستطلاعية ) . تمكن الباحث خلال الدراسة الميدانية من الحصول على 26 عقداً حقيقياً موقعاً بين مجموعة مختلفة من شركات السياحة والفنادق بمدينة شرم الشيخ . العقود الموقعة خاصة بعدد من أهم الشركات السياحية العاملة في مصر ( جدول 2 ) . تضمنت العقود مواسم الشتاء والصيف ، لأن معظم الفنادق توقع في بداية كل موسم عقوداً جديدة مع شركات السياحة نظراً لاختلاف حجم العمل والأسعار من موسم إلى آخر ومن شركة إلى أخرى .

جدول (2) : عينة من عقود الإقامة الفندقية

م	الشركة	الموسم	عدد العقود المتحصل عليها
1	PGS International	شتاء 2011/2010 – شتاء 2013/2012 شتاء 2016/2015	3
2	TEZ Tour	شتاء 2013/2012 – شتاء 2017/2016 صيف 2016	3
3	Travco	شتاء 2011/2010 – شتاء 2013/2012	2
4	Meeting Point	شتاء 2013/2012 – شتاء 2017/2016	2
5	Fischer	شتاء 2013/2012 – صيف 2013	2
6	Bright sky travel	شتاء 2013/2012 – شتاء 2017/2016	2
7	Hotels 4 U	شتاء 2013/2012	1
8	Hotelplan Suisse	شتاء 2011/2010	1
9	Odeon	شتاء 2013/2012	1
10	Eden S. R. L.	شتاء 2013/2012	1
11	Thomas Cook AG	شتاء 2017/2016 – صيف 2017	2
12	alltours flugreisen	شتاء 2013/2012	1
13	anex tour	شتاء 2013/2012	1
14	Travel Ways	شتاء 2011/2010 – شتاء 2013/2012	2
15	Flash Tour	شتاء 2011/2010 – شتاء 2013/2012	2
	<b>الإجمالي</b>		<b>26</b>

#### نتائج البحث

تم تحليل عقود الإقامة الموقعة في الدراسة الميدانية ، وفيما يلي أهم المخاطر والمشكلات الشائعة في هذه العقود نتيجة عدم وجود إدارة مختصة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية وإسناد تعاقدات الإقامة لأقسام المبيعات :

#### 1. المخاطر المرتبطة بحجم المبيعات الفعلية من الغرف (Materialization (MTZ

الـ Materialization هو عدد الغرف المباعة فعلياً مقارنة بعدد الغرف المخصصة ، ويُعد دورياً في شكل تقارير شهرية توضح حجم المبيعات الفعلية لكل شركة من الغرف الفندقية المخصصة لها ، وذلك لتحديد مدى التزام الشركات السياحية المختلفة ببيع حصصها من الغرف وكذلك حجم الأرباح المحققة منها ، فعلى سبيل المثال إذا تم تخصيص 50 غرفة لشركة ما لمدة 6 أشهر فإن الـ MTZ لها يحسب شهرياً كالتالي ( 50 غرفة × 30 يوم ) وبناء عليه يتم عمل هذا التقرير في نهاية كل شهر مشتملاً على البيانات التالية ( عدد الغرف المخصصة في الليلة الواحدة Block ، عدد الليالي السياحية المباعة طوال الشهر MTZ ، إيرادات الغرف المباعة Room Revenue ، النسبة المئوية

للمبيعات الفعلية (% MTZ) . وبالتالي يعتبر الـ Materialization هو الترجمة الفعلية والثمرة النهائية التي تجنيها الفنادق من خلال تعاقدتها مع شركات السياحة المختلفة ، فإذا كانت مدخلات هذه العقود ( البنود Clauses ) جيدة فإنها ستؤدي حتماً في النهاية إلى نتائج جيدة .

والخطورة هنا تكمن في عدم التزام العديد من شركات السياحة ببيع حصصها من الغرف الفندقية ، بل في أحيان كثيرة تكون نسبة المبيعات الفعلية (% MTZ) لبعض الشركات صفراً ، وهذه تعد خسارة كبيرة للمنشآت الفندقية نتيجة عدم بيع هذه الغرف المحجوزة وضياع فرص بيعها لشركات أخرى بسبب بعض القيود التي تفرضها الشركات على الفنادق خاصة في فترات الذروة Peak periods . والأخطر من ذلك أن في بعض الحالات يكون دخل الغرف المباعة في نهاية الشهر بالسالب (% - MTZ) وهذا يرجع إلى بعض العوامل الهامة مثل الالتزامات التعاقدية غير المدروسة وغير المخططة بشكل كاف والتي تقيد الفنادق وتتسبب أحياناً في خسارتها مثل التخفيضات والغرف المجانية Complimentary Rooms and Discounts التي تمنحها الفنادق للـ Tour Leaders عند إبرام العقود ، وكذلك مساهمة الشركات في تسويق الفنادق Marketing Contribution ( سيتم شرحها لاحقاً ) ، بالإضافة إلى ما تقوم به الفنادق من تعويض أي عجز في تكاليف الأغذية والمشروبات من عوائد وأرباح الغرف نتيجة لانخفاض الأسعار في ظل سلبيات عقود الإقامة الشاملة All inclusive System .

ومن الجدير بالذكر أن توقيع أي عقد مع أي شركة أجنبية يكلف الفندق الكثير من الأموال لأن ذلك الأمر يتطلب من الفندق حجز تذاكر طيران لمدير المبيعات أو مساعده للسفر للخارج ، الإقامة في أحد الفنادق الأجنبية ، مصروفات شخصية pocket Money ، وبالتالي أي عقد لم يحقق المبيعات الفعلية المنتظرة منه Materialization يعد خسارة كبيرة للفندق . خاصة وأن الفنادق تضع ميزانياتها Budgets من المراتب والتعيينات والمشتريات والتجديدات وغير ذلك بناء على عدد العقود الموقعة مع الشركات السياحية . وفيما يلي مثال يوضح تقرير الـ MTZ لبعض الشركات السياحية المتعاقدة مع أحد فنادق الخمس نجوم بنظام التخصيص Allotment خلال شهر ديسمبر من العام 2012 و 2013 ( جدول 3 ) .

جدول (3) : التقرير الشهري لمبيعات الغرف الفعلية Monthly Materialization مقارنةً بعدد الغرف المخصصة في أحد فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ

Travel Agency	2012				2013			
	Block *	MTZ **	Room Revenue ***	%MTZ	Block	MTZ	Room Revenue	%MTZ
Hotels 4 U	15	39	1,966.59	8.39	20	-	-	0.00
Olympic Holidays	8	-	-	0.00	8	-	-	0.00
Sun International	10	-	-	0.00	10	-	-	0.00
Thomas Cook AG	56	180	<b>-7,670.70</b>	10.37	56	79	4,725.23	4.55
ITS	38	130	<b>-2,248.67</b>	11.04	41	-	-	0.00
Schauinsland Reisen	30	131	1,574.98	14.09	30	100	4,256.28	10.75
Alltours	45	407	<b>-16,638.65</b>	29.18	44	224	439.91	16.42
Fefa Reisen	8	-	-	0.00	8	-	-	0.00
Touropa	7	2	310.75	0.92	7	-	-	0.00
Phone&Go-Flash Tours Ita.	40	10	2,008.08	0.81	30	-	-	0.00
Eden S.R.L.	50	-	-	0.00	50	-	-	0.00
Pegas Touristik	20	110	8,495.74	17.74	50	289	<b>-825.31</b>	18.65
Tez Tours	20	16	2,257.01	2.58	20	33	646.24	5.32
Odeon Tours	30	230	12,545.68	24.73	40	649	6,630.35	52.34
Anex Tour	5	25	2,007.29	16.13	5	6	92.84	3.87
Bright Sky Travel-(East Eur.)	15	19	1,358.98	4.09	15	-	-	0.00
Meeting Point	5	-	-	0.00	25	186	6,282.87	24.00
Planet Tours	10	-	-	0.00	10	-	-	0.00
Fischer	22	-	-	0.00	22	-	-	0.00
Bright Sky Travel(West Eur.)	25	-	-	0.00	25	-	-	0.00
Tat Travel Austrian	6	-	-	0.00	7	-	-	0.00
Flash Tours Corendon	15	50	4,019.77	10.75	15	-	-	0.00

بالجنيه المصري : \*\*\* Room Revenue ؛ عدد الليالي المباعة فعلياً طول الشهر : \*\* MTZ ؛ عدد الغرف المخصصة في الليلة الواحدة Block\* :

يتضح من جدول (3) ما يلي :

هناك بعض الشركات لم تحقق أي مبيعات فعلية للغرف المخصصة لها (  $MTZ = 0$  ) في عام 2012 ، ومع ذلك لم يوقف الفندق التعامل معها في السنوات التي تلتها ، بل تم التعاقد معها مجدداً في العام التالي مباشرةً 2013 على نفس عدد الغرف دون أي تخفيض لحصتها ، وكانت النتيجة أنها لم تحقق أيضاً أي مبيعات كما هو الحال في الأمثلة التالية :

1. تم تخصيص عدد 50 غرفة في الليلة الواحدة لشركة Eden S.R.L. في عام 2012 وكان من المفترض أن تحقق هذه الشركة مبيعات قدرها 1500 ليلة سياحية في الشهر ، إلا إنه من خلال البيانات الميدانية الواردة بجدول (3) لم تحقق هذه الشركة أي مبيعات فعلية ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 على نفس عدد الغرف دون أي تخفيض ، ومع ذلك لم تحقق أيضاً أي مبيعات .

2. تم تخصيص عدد 25 غرفة في الليلة الواحدة لشركة Bright Sky Travel (East Eur.) في عام 2012 وكان من المفترض أن تحقق هذه الشركة مبيعات قدرها 750 ليلة سياحية في الشهر ، إلا إنه من خلال البيانات الميدانية الواردة بجدول (3) لم تحقق أي مبيعات فعلية ، ومع ذلك لم يوقف الفندق التعامل معها ، بل تعاقد معها مجدداً في العام التالي 2013 على نفس عدد الغرف دون أي تخفيض ، وكانت النتيجة أنها لم تحقق أيضاً أي مبيعات فعلية .

هناك بعض الشركات لم تحقق أي مبيعات فعلية للغرف المخصصة لها في عام 2012 ، ومع ذلك تم التعاقد معها مجدداً في العام التالي 2013 ، بل وتم زيادة حصتها من الغرف المخصصة ، ومع ذلك كان أداءها البيعي ضعيفاً كما هو الحال في المثال التالي :

3. تم تخصيص عدد 5 غرف فندقية في الليلة الواحدة لشركة Meeting Point في عام 2012 وكان من المفترض أن تحقق هذه الشركة مبيعات قدرها 150 ليلة سياحية في الشهر ، إلا إنه من خلال البيانات الميدانية الواردة بجدول (3) لم تحقق أي مبيعات فعلية ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 ، بل وتم زيادة حصتها إلى 25 غرفة في الليلة الواحدة ، ومع ذلك كانت النتيجة أنها لم تحقق سوى 24% فقط من حجم المبيعات المفترضة لهذه الغرف .

هناك بعض الشركات كان أداءها البيعي في عام 2012 ضعيفاً ومع ذلك لم يوقف الفندق التعامل معها ولم يخفض حتى من حصتها ، بل تم التعاقد معها مجدداً في العام التالي 2013 بل وقام أيضاً بزيادة حصتها ، ومع ذلك كانت النتيجة أنها لم تحقق أي مبيعات فعلية كما هو الحال في المثال التالي :

4. تم تخصيص عدد 20 غرفة في الليلة الواحدة لشركة Pegas Touristik في عام 2012 ولكنها لم تحقق سوى 18% فقط من المبيعات المفترضة لهذه الغرف ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 بنفس الشروط والالتزامات ، بل وتم زيادة حصتها إلى 50 غرفة في الليلة الواحدة بدلاً من 20 ، وكانت النتيجة أنها لم تحقق أي أرباح بل حققت خسائر قدرها (825.31) ، وهذا يعني أن الشركة حققت مكاسب من العقد على حساب خسارة الفندق نتيجة قصور وضعف العمليات التعاقدية . وذلك على الرغم من وجود بند في عقد هذه الشركة ينص على أحقية الفندق في تخفيض حجم التخصيص إذا لم تلتزم الشركة بتحقيق 70% كحد أدنى لمبيعات الغرف الفعلية ( بند 1.1 ) .

بند (1.1) : حجم المبيعات الفعلية من الغرف Materialization

#### 8) MATERIALIZATION

Hotel has right to monitor the Tour Operator's actual materialization monthly and can reduce the allotment accordingly if materialization is below 70 % in a duration of 45 days.

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2010/2011 )

5. تم تخصيص عدد 15 غرفة في الليلة الواحدة لشركة Hotels 4 You في عام 2012 ولم تحقق سوى 8.4% فقط من المبيعات المفترضة لهذه الغرف ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 ، بل وتم زيادة حصتها إلى 20 غرفة في الليلة الواحدة ، ومع ذلك لم تحقق أيضاً أي مبيعات فعلية .

هناك بعض الشركات كانت عوائدها في عام 2012 بالسالب ، أي أنها حققت خسائر بدلاً من أن تحقق أرباحاً ، ومع ذلك تم التعاقد معها مجدداً في العام التالي 2013 وكانت النتيجة أداءً بيئياً سيئاً كما هو الحال في الأمثلة التالية :

6. تم تخصيص عدد 56 غرفة في الليلة الواحدة لشركة Thomas Cook AG في عام 2012 وكان من المفترض أن تحقق هذه الشركة مبيعات قدرها 1680 ليلة سياحية خلال الشهر ، إلا أنه من واقع البيانات الميدانية الواردة بجدول (3) لم تحقق سوى 10.4% فقط من المبيعات المفترضة للغرف ، بل وكانت هذه المبيعات بالسالب ، أي خسارة للفندق ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 دون أي تخفيض لحصتها ، وكانت النتيجة أنها لم تحقق أيضاً سوى 4.6% فقط من المبيعات المفترضة .

7. تم تخصيص عدد 38 غرفة في الليلة الواحدة لشركة ITS في عام 2012 وكانت عوائدها في هذا العام بالسالب ، ومع ذلك تعاقد معها الفندق مجدداً في العام التالي 2013 ، بل وتم زيادة حصتها إلى 41 غرفة في الليلة الواحدة ، ومع ذلك لم تحقق أي مبيعات من هذه الغرف .

مما سبق يتضح أن الـ Materialization هو المؤشر الرئيسي والمعبر الحقيقي عن أداء الوسطاء في قطاع الفنادق ، والذي يجب مراقبته وتقييمه بشكل مستمر من خلال وجود إدارة مستقلة ومتخصصة في التعاقدات الفندقية تتابع وتحلل وتقيم أداء هذه الشركات بشكل مستمر وتصدر تقارير دورية وتتخذ إجراءات تصحيحية في حالة عدم وفاء هذه الشركات بالتزاماتها إما بوقف التعاقد معها أو بتخفيض حصتها . وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة ( Rendon, 2007 ) إن إدارة التعاقدات تلعب دوراً حيوياً في تحسين ربحية المنظمات ، وتقليل نفقاتها ، وضمان وفاء الوسطاء بالشروط والالتزامات التعاقدية ، كما يترتب على عدم وجود إدارة للتعاقدات داخل المنظمات الخدمية مثل الفنادق العديد من الآثار السلبية من أهمها عدم الاختيار الصحيح للوسطاء ( شركات السياحة الأجنبية Tour Operator ) ، إبرام عقود يشوبها الكثير من القصور المالي والخلل القانوني والإداري ، عدم الوفاء الكامل بالالتزامات التعاقدية من قبل الوسطاء ، عدم الالتزام بالجدول الزمني المحددة ، سعي الوسيط الدائم إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح على حساب الفندق ، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى ضعف الإيرادات ونشوب حالات النزاع والتقاضى Disputes and litigation . وهذا ما أكدته نتائج أحد المراكز البحثية "Aberdeen Group" عام 2006 من أن المنظمات التي تفتقر إلى وجود إدارة فعالة للتعاقدات قد تخسر سنوياً ما يقرب من 153 بليون دولار نتيجة فرص التوفير الضائعة missed savings opportunities وزيادة حجم التعويضات والمخاطر ( Prosidian Consulting, 2011 ) .

## 2. المخاطر المرتبطة بحالات وقف البيع Stop Sale

في بعض الأحيان تزداد معدلات الإشغال داخل الفنادق إلى أعلى مستوى خاصة في فترات الذروة ، فتلجأ الفنادق في هذه الحالة إلى مخاطبة جميع الشركات السياحية المتعاقدة معها لإيقاف البيع Stop Sale خلال تلك الفترات نتيجة بيع جميع الغرف المتاحة وعدم قدرتها على استقبال أي عملاء جدد . ولكن من المخاطر الشائعة في معظم العقود الفندقية أن بعض الشركات الأجنبية Tour Operator تلزم الفنادق المصرية بعدم وقف البيع نهائياً تحت أي ظرف من الظروف ، وهذه من الأمور المحجفة والمعوقة للمنشآت الفندقية خاصة وأن بعض هذه الشركات هي نفسها لا تفي بالتزاماتها التعاقدية في بيع الغرف المخصصة لها Materialization ، أي أنها لا تلتزم ببيع الغرف المخصصة لها وفي نفس الوقت لا تسمح للفنادق ببيعها إلى شركات أخرى . كما هو الحال في البنود التالية ( 1.2 ؛ 2.2 ) .

بند (1.2) : حالات وقف البيع

### 14) STOP SALE

Hotel has no right to send stop sale to Tour Operator unless the release period passes.

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2012/2013 )

بند (2.2) : حالات وقف البيع

g) No stop sale or turn away to be accepted for the confirmed rooms during the contract period validity.

( الشركة : TEZ Tour - الموسم : شتاء 2012/2013 )

وهناك بعض الشركات السياحية تستغل هذا الأمر في الضغط على الفنادق للحصول على امتيازات وتسهيلات في الأسعار والغرف والخدمات المجانية ، وذلك من خلال ربط حالات التوقف عن البيع بالمفاوضات معها ، كما هو الحال في البند (3.2) . وهذا القصور والخلل التعاقدى ناتج أيضاً من عدم وجود إدارة للتعاقدات تعمل على تصحيح هذه العقود بالشكل الذي يحافظ على حقوق الفنادق المصرية ويجنبها هذه المخاطر التعاقدية .

بند (3.2) : حالات وقف البيع

## 6. Stop sales and turn away are Negotiable.

( الشركة : Travco - الموسم : شتاء 2012/2013 )

## 3. المخاطر المرتبطة بحالات الحجز الزائد والإقامة البديلة Overbooking & Turn Away

جميع الشركات السياحية تلزم الفنادق في حالات الحجز الزائد بتوفير إقامة لعملائها في فنادق بديلة Turn Away بنفس المستوى أو مستوى أعلى منه مع تحمل الفنادق لكافة النتائج المترتبة على ذلك سواء الفرق في الأسعار أو الانتقالات أو أي تعويضات محتملة قد تُدفع للعملاء المتضررين من الإقامة البديلة . وتكمن الخطورة هنا في جزئية " أو مستوى أعلى منه Higher Category " لأنها تفتح المجال أمام شكاوي العملاء وتضررهم الوهمي من الفنادق البديلة للحصول على مستويات فندقية أعلى ، فمثلاً قد يحجز العميل في فندق 4 نجوم ولكنه في حالة حدوث أي تحويل Turn away لنفس المستوى ( 4 نجوم ) يشتمكي ويتضرر ويطالب بالإقامة في مستوى أعلى ( 5 نجوم ) ومن ثم يتحمل الفندق هنا طبقاً للعقد أي فروق في الأسعار ، وفي نفس الوقت تُخلى الشركات مسنولياتها تماماً تجاه هذه الحالات خوفاً من أي تعويضات ( بند 1.3 ، 2.3 ) .

بند (1.3) : حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة Overbooking and Turn Away

Over-bookings: In the event of overbooking by the hotel, the hotel is obliged to organise immediately equivalent or higher category replacement accommodation in the same Resort at its own expense. All additional costs will be payable by the hotel.

( الشركة : Meeting Point - الموسم : شتاء 2012/2013 )



بند (2.3) : حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة Overbooking and Turn Away

**The hotel will be fully responsible for any turnaways**

( الشركة : Hotelplan Suisse - الموسم : شتاء 2011/2010 )

بل إن هناك بعض الشركات تفرض وصايتها على الفنادق في هذه الحالات وتلزمها بعدم تحويل عملائها إلى فنادق بديلة Turn away في حالات الحجز الزائد إلا بعد موافقتها على هذه الفنادق كما هو الحال في بند (3.3 ؛ 4.3) . وبالتالي قد تحصل الشركة هنا على عمولات من الفنادق البديلة ، بصرف النظر عن أي فروق في الأسعار ستحملها الفنادق الأصلية . ومن ثم قد يزداد حجم الضغوط التي تمارسها الشركات على الفنادق في هذه الفترات Overbooking Periods حتى تحقق أكبر قدر ممكن من المكاسب عن طريق زيادة عدد الحجوزات التي يتم تحويلها إلى فنادق بديلة توافق عليها الشركة Accepted by Tour Operator . والأخطر من ذلك أن في بعض الأحيان تحجز الشركة مباشرة لعملائها في فنادق بديلة ذات مستوى أعلى في الأسعار والخدمات ثم تخصم فروق الأسعار من مستحقات الفنادق الأصلية بحجة الـ Overbooking .

بند (3.3) : حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة

Hotel agrees that in any case NO TURN AWAYS for PGS INTERNATIONAL guests. In case of Turn away to PGS INTERNATIONAL guests Hotel agrees to accommodate Tour Operator Guests in nearest superior hotel accepted by Tour Operator. Hotel agrees to pay the differences of invoices, compensations or refunds paid to the Guest by Tour Operator in such an unlikely event.

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2016/2015 )

بند (4.3) : حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة

**X. TURN AWAY and OVERBOOKING**

The HOTEL is fully responsible to provide its services to ODEON and Guests in accordance with the category of the former. Similarly, in case HOTEL cannot provide accurate accommodation for a Guest in accordance with the Reservation, for any reason, it shall inform ODEON of the situation prior to check-in day with alternative accommodation proposal. HOTEL cannot take any action regarding the matter without the prior Contract and confirmation of ODEON. Accommodation shall be provided by HOTEL at its cost, at a same or better category hotel, agreed and confirmed by ODEON, in case HOTEL does not propose an alternative accommodation immediately or ODEON does not confirm such alternative accommodation, ODEON is free to find an alternative accommodation at a same or better category hotel according to its discretion at the cost of HOTEL.

Any difference on the price that could arise due to alternative HOTEL found by HOTEL or ODEON and any kind of compensation given to Guests by ODEON due to HOTEL's failure to give accommodation, such amount shall be deducted from the first payment which will be made to HOTEL by ODEON. ODEON will inform the HOTEL in writing about the total compensation given to guest before deducting from the payment. ODEON does not have to have the confirmation of the HOTEL to give compensation, to charge the rate difference and to deduct the total compensation amount from the payment. ODEON's books and records shall be taken into account in determination of such rate difference and compensations.

( الشركة : Odeon Tours - الموسم : شتاء 2013/2012 )

أيضاً هناك خطورة أخرى أكبر تتمثل في إلزام بعض الشركات السياحية للفنادق بدفع تكاليف الإقامة الكلية the whole stay وليس فقط فرق الأسعار والانتقالات في حالات الـ Turn Away و Doubling Up (زيادة إشغال الأجنحة الفندقية) وتقوم بخصم هذه التكاليف من مستحقات الفندق دون الرجوع إليه كما هو الحال في البند (5.3) .

بند (5.3) : حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة

**15) Turn Away and Doubling Up TEZ Tour Clients**

- Turning away TEZ Tour clients will be subject to full refund for the whole stay to be deducted directly from the monthly invoices regardless to the hotel confirmation.
- Doubling up TEZ Tour clients will be subject to full refund for the whole stay to be deducted directly from the monthly invoices regardless to the hotel confirmation.

( الشركة : TEZ Tour - الموسم : صيف 2016 )

#### 4. المخاطر المرتبطة بحالات الإلغاء وعدم الوصول Now Show and Cancellations Policy

حالات الـ Now Show هي الحجوزات التي تمت بالفعل ولكنها لم تصل إلى الفندق ولم تلغ حجزها . وهذا الأمر يمثل خسارة مالية كبيرة للمنشآت الفندقية لأنها تقوم بحجز غرف لهذه الحالات حتى يتم تجهيزها وإعدادها . وبالتالي في حالات الـ Now Show يخسر الفندق الغرف التي حُجزت ولم تُبَع وكذلك الأغذية والمشروبات التي تم صرفها وتجهيزها وإعدادها . ولذلك يجب على الشركات السياحية في هذه الحالات أن تتحمل وحدها كافة الخسائر المالية المترتبة على حالات الـ Now Show . أيضاً في حالات الإلغاء Cancellation التي تتم من قبل الشركة يجب أن تكون قبل تاريخ الوصول بوقت كاف حتى يتمكن الفندق من بيع الغرف المحجوزة وكذلك عدم صرف أي أغذية ، وإلا فيجب على هذه الشركات أن تتحمل أيضاً كافة الخسائر المالية المترتبة على إلغاء الحجز في يوم الوصول أو قبله بوقت قصير . ولكن بالنظر إلى العقود الفندقية التي تم الحصول عليها نجد أن الواقع مختلف تماماً إذ أن هناك بعض الشركات لا تلتزم بهذه الأمور ولا تتحمل أي خسائر مالية ناتجة عنها ، بل وتُلزم الفنادق في العقود على قبول هذه الحالات في أي وقت حتى في يوم الوصول نفسه دون أي التزامات أو مدفوعات للفندق "without Now Show or Cancellations Fees" كما هو الحال في البند (1.4) .

بند (1.4) : حالات الإلغاء وعدم الوصول

**Cancellations and no show policy:** Cancellations will be accepted at no charge 0 days prior to the date of arrival. If there is a cancellation after this time, 0 night(s)/room rates only, will be charged to MPE. No shows will be charged with 0 night(s)/ room rates only. Name changes will be accepted without charge up to the date of arrival.

( الشركة : Meeting Point - الموسم : شتاء 2016/ 2017 )

#### 5. المخاطر المرتبطة بفترة السماح Release Period

فترة السماح هي الفترة الزمنية المحددة في العقد والتي تسبق تاريخ وصول العملاء للفندق والتي يسمح فيها الفندق للشركة بإرسال أي حجوزات ، وفي حالة تخطي الشركة لهذه الفترة المحددة يحق للفندق هنا قبول أو رفض هذه الحجوزات بناء على معدلات الإشغال لديه . والهدف من هذه الفترة Release Period هو إتاحة الفرصة للفنادق حتى تتمكن من بيع الغرف المخصصة Allotment Rooms التي لم تلتزم الشركات ببيعها . ولذلك من مصلحة الفنادق هنا إطالة هذه المدة قدر المستطاع ولتكن مثلاً 14 يوماً ( كما هو متعارف عليه عالمياً ) خاصة في فترات الذروة peak periods حتى يكون لديها وقت كاف لبيع الغرف التي لم تُبَع من قبل الشركات . ولكن تتمثل الخطورة هنا في أن معظم الشركات السياحية تسعى دائماً من خلال العقود إلى تقليل هذه المدة قدر المستطاع حتى تتمكن من إرسال أي حجوزات للفندق في أي وقت دون أي قيود كما هو الحال في جدول (4) . الأمر الذي يمثل خسارة مالية للمنشآت الفندقية لأن ذلك الأمر يعوقها عن بيع الغرف التي لم تُبَع خاصة في فترات الذروة . كل هذا القصور إنما هو نتيجة عدم وجود إدارة للتعاقدات تتفاوض على إطالة هذه المدة قدر المستطاع وتربطها بحالات أخرى مثل حالات الـ Cancellations and Now Show التي تتم بعد فترة السماح ، بمعنى إلزام الشركات السياحية بتحمل هذه الخسائر في حالة تخطي فترات السماح ، ومن ثم تدعيم المركز المالي والقانوني للفنادق المصرية .

جدول (4) : فترات السماح Release Periods

III. ROOM ALLOTMENT & MATERIALIZATION:				
1. HOTEL shall allocate the following number of rooms for the following periods :				
No. of rooms	From	Until		
30 ROOM	25.09.2012	31.05.2012		
The rates from 25/09 till 31/10 will be as per promotion and not combined with contract conditions.				
IV. PRICES & SPECIAL CONDITIONS:				
1. General Prices				
The prices of the rooms and Release Periods are as follows; Russian & Ukrainian				
From	Until	Accommodation type	Prices	Release Period
01.11.2012	07.11.2012	P.P in Dbl	55.00 USD	05 Days
28.12.2012	08.01.2013	SGL Supplement	28.00 USD	
29.04.2013	07.05.2013	TPL Reduction	02.00 USD	
08.11.2012	20.11.2012	P.P in Dbl	44.00 USD	05 Days
11.03.2013	03.04.2013	SGL Supplement	22.00 USD	
		TPL Reduction	02.00 USD	
21.11.2012	27.12.2012	P.P in Dbl	37.00 USD	05 Days
09.01.2013	10.03.2013	SGL Supplement	19.50 USD	
08.05.2013	31.05.2013	TPL Reduction	02.00 USD	
04.04.2013	28.04.2013	P.P in Dbl	48.00 USD	05 Days
		SGL Supplement	24.00 USD	
		TPL Reduction	03.00 USD	
28.12.2012	08.01.2013	P.P in Dbl	60.00 USD	05 Days
		SGL Supplement	28.00 USD	
		TPL Reduction	02.00 USD	

( الشركة : Odeon Tours - الموسم : شتاء 2012/2013 )

يتضح من جدول (4) أن هذه الشركة قامت بتقليل فترات السماح R. P. لحجوزاتها عند صياغة هذا العقد إلى أقل حد ممكن وهو 5 أيام فقط في جميع الفترات حتى في فترات الذروة مثل أعياد الربيع ورأس السنة (يناير وأبريل) والتي من المفترض أن تزداد فيها هذه المدة إلى أقصى حد ممكن ( 14 يوماً ) ، ومن ثم بفترة السماح المحددة في جدول (2) قليلة جداً ولا يمكن للفندق خلالها أن يبيع الغرف المخصصة لهذه الشركة ( 30 غرفة ) في حالة انتهاء فترة السماح ( 5 أيام ) دون أن تلتزم ببيعها ، وبالأخص في فترات الأعياد التي عادة ما يحجز لها العملاء قبل موعدها بوقت كاف . كما أن هذه الشركة لم تقيد نفسها عند صياغة هذا العقد بنسبة معينة من المبيعات الفعلية للغرف المخصصة لها Materialization وبالتالي تزداد احتمالية وخطورة انتهاء فترة السماح دون بيع هذه الغرف .

## 6. المخاطر المرتبطة بالشكاوى والتعويضات Complaints and Compensations

تمثل الشكاوى والتعويضات أهم المخاطر الشائعة في عقود الإقامة الفندقية نظراً لعدم وجود قواعد موحدة في العقود تحدد وتوضح الإجراءات الخاصة بالشكاوى والتعويضات والحالات التي يجوز فيها التعويض سواء بالنسبة للعميل أو الشركة ، وكذلك حجم التعويض ، وعملته ، والمدة الزمنية التي يحق فيها المطالبة به . إذ أن هناك حالات كثيرة لا تستوجب التعويض بأي حال من الأحوال مثل الحوادث البديهية التي يدركها أي عاقل ولا تستوجب من الفندق التنبيه عليها أو التحذير منها مثل حالات التزحلق على السلم أو الإفراط في تناول الأغذية والمشروبات الكحولية . أيضاً عدم تحديد حجم التعويض ( كأن يكون مثلاً خمسة أضعاف ما دفعه العميل للفندق ) قد يفتح الباب ويشجع على المطالبة بتعويضات مالية كبيرة . وكذلك لا بد من تحديد عملة التعويض ( كأن تكون مثلاً بالعملة الوطنية للدولة المضيقة ) وذلك لتقليل الأضرار المحتملة في حالات التعويض للعملاء الأجانب . وكذلك لا بد من تحديد المدة الزمنية التي يحق فيها المطالبة بالتعويض لأن هناك بعض العملاء يطالبون الفنادق بتعويضات مالية بعد المغادرة بفترة كبيرة ، ولذلك من الضروري هنا أن تحتوي عقود الإقامة الفندقية على بنود واضحة تلزم العملاء في حالة أي شكوى بإثباتها أثناء إقامتهم داخل الفنادق وليس بعد المغادرة مع ضرورة التوقيع على المحضر النهائي الذي تعامل من خلاله الفندق رسمياً مع شكاوهم ، لأن هناك بعض العملاء يُصابون بتسممات غذائية نتيجة تناولهم أطعمة خارج الفنادق ثم يقومون بعد ذلك برفع قضايا على الفنادق ومطالبتها بتعويضات مالية كبيرة . ولكن بالنظر إلى العقود الفندقية المجمعَة وتحليل البنود المتعلقة بهذا الأمر وُجد أن هناك بنوداً كثيرة في معظم هذه العقود تمثل خطورة حقيقية على المنشآت الفندقية كما هو الحال في البنود ( 1.6 ؛ 2.6 ؛ 3.6 ) .

### بند (1.6) : الشكاوى والتعويضات

- o The hotel is obliged to compensate customers for any damage incurred during their stay.

( الشركة : Eden S.R.L. - الموسم : شتاء 2012/2013 )

يعتبر هذا البند (1.6) من البنود المجحفة جداً للمنشآت الفندقية لأنه لم يحدد طبيعة ونوعية هذه الأضرار التي يحق فيها التعويض للعميل ، ومن ثم فتح المجال أمام الادعاءات الوهمية والمطالبة بتعويضات مالية .

### بند (2.6) : الشكاوى والتعويضات

6. If a judgment is entered against TC to provide a travel price reduction and/or compensation as a result of defective performance within the Contracting Party's area of operations, the Contracting Party shall be obliged to cover the amount of the judgment, including interest charges and the costs of the proceedings. If the dispute is resolved through an in-court or out-of-court settlement, the Contracting Party shall compensate TC for the amount of the settlement. In all cases, the obligation to provide compensation shall cover the appropriate costs of the legal proceedings (e.g. lawyers' fees).

( الشركة : Thomas Cook AG - الموسم : صيف 2017 )

### بند (3.6) : الشكاوى والتعويضات

Complaints: If guests make any claim against MPE-Meeting Point Egypt. & Partner companies due to defective service on the part of the hotel, the hotel shall compensate MPE-Meeting Point Egypt. & Partner companies for any damages.

( الشركة : Meeting Point - الموسم : شتاء 2012/2013 )

يتضح من البنود (2.6 و 3.6) أن الفندق ملزم بتعويض الشركة عن أي خسائر مالية قد تتكبدها نتيجة مقاضاة العملاء لها بسبب سوء الخدمة ، أي أنه إذا ما اشتكى العميل الشركة قضائياً فإن الفندق يلتزم بدفع كافة التعويضات القانونية المترتبة على ذلك بما فيها أتعاب المحاماة ، وهذا أيضاً من البنود المجحفة جداً للفنادق المصرية لأن الشركة هنا أخلت مسؤولياتها تماماً تجاه هذا الأمر مالياً وقانونياً ، إذ كان يتوجب عليها أن تلزم العميل بضرورة إثبات شكواه داخل الفندق وليس بعد المغادرة ، وبضرورة التوقيع على المحضر الرسمي الذي تعامل الفندق من خلاله مع شكواه . كما أن الشركة لم توضح في العقد المقصود تحديداً بالـ "Defective Performance" الأمر الذي يفتح المجال أمام الشكاوى الوهمية لأتفه الأسباب . وبالتالي لا بد من إشراك الشركات السياحية وتعاونها مع الفنادق المصرية في التحقق من صحة الشكاوى والادعاءات ولا تتخذ في ذلك موقفاً سلبياً .

## 7. المخاطر المرتبطة بالتخفيضات والغرف والخدمات المقدمة لممثلي الشركات Complimentary

تمثل التخفيضات والغرف والخدمات المجانية التي تقدمها الفنادق لممثلي الشركات السياحية Tour Leaders ( كما هو الحال في البند 1.7 و 2.7 ) خطراً كبيراً على هذه الفنادق ، لأن هناك بعض الشركات تستغل هذا الأمر ولا تلتزم ببيع حصتها من الغرف الفندقية المخصصة لها ولكنها تحرص أشد الحرص على الاستفادة الكاملة من هذه التخفيضات والغرف والخدمات المجانية . فعلى سبيل المثال هناك بعض الشركات لا تحقق أي مبيعات فعلية للغرف المخصصة لها ( بمعنى  $MTZ \text{ of Allotment Rooms} = 0\%$  ) ومع ذلك يصل معدل إشغالها واستفادتها من هذه الخدمات والغرف المجانية إلى أقصى حد ممكن (  $MTZ \text{ of Complimentary Rooms} = 100\%$  ) . وهنا تظهر أهمية استحداث إدارة للتعاقبات الفندقية تعمل على تصحيح هذه الأخطاء وتجنب الفنادق هذه المخاطر ، كأن يتم مثلاً ربط الاستفادة من هذه الخدمات المجانية بنسبة معينة من المبيعات الفعلية للغرف ولتكن مثلاً 70% كحد أدنى .

بند (1.7) : غرف وخدمات مجانية للشركات

The Hotelier agrees to offer complimentary meals / soft drinks and/or accommodation for MPE-Meeting Point Egypt. & Partner companies in-resort representatives when required.

( الشركة : Meeting Point - الموسم : شتاء 2017/2016 )

يتضح من البند (1.7) أن هذا الفندق يوافق على تقديم جميع الخدمات المجانية لممثلي هذه الشركة من إقامة وأغذية ومشروبات عند حاجتها لذلك ، والخطورة هنا تكمن في أن هذه الخدمات مفتوحة ولم تُحدد بنسبة معينة أو عدد معين أو مدة معينة .

بند (2.7) : تخفيضات لممثلي الشركات

**12. DISCOUNT FOR STAFF**

Fischer travel agency staff receive **50%** off the contract rates.

( الشركة : Fischer - الموسم : صيف 2013 )

بند (3.7) : تخفيضات وغرف مجانية لممثلي الشركات

The Tour Leader of The Tour Operator will be published on the info board. Hotel agrees to provide "1 DBL" room inside the hotel for Tour Leaders during the contract. Hotel provides basic meals served to Guests including soft drinks. All other extras of Tour Leader will be paid cash by Tour Leader subject to 50 % discount.,

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2013/2012 )

**8. المخاطر المرتبطة بجهة الاختصاص القضائي Jurisdiction & Arbitration**

تتمثل الخطورة هنا في أن معظم الشركات السياحية تُلزم الفنادق المصرية في العقود بالاحتكام إلى القضاء الأجنبي في تسوية أي نزاعات ( بند 1.8 ؛ 2.8 ) رغم أن الطبيعي هو الاحتكام إلى قانون البلد الذي تقع فيه المنشأة وهو القضاء المصري . الأمر الذي يكلف الفنادق المصرية الكثير نتيجة سفر المحامين والشهود لحضور الجلسات ، والإقامة في فنادق أجنبية ، والحاجة إلى محامين أجانب نظراً لصعوبة اللغة ، ومن ثم يرضخ الفندق لأي حكم أو قضية أو تعويض .

بند (1.8) : حالات التقاضي

**14. Jurisdiction**

The Contract and all relations arising there from are governed by the laws of the Czech Republic. All disputes arising from or in connection with the Contract shall be settled before courts in Prague. The relations not regulated by the Contract are governed by the valid Commercial Code and Civil Code of the Czech Republic.

( الشركة : Fischer - الموسم : صيف 2013 )

بند (1.8) : حالات التقاضي

The place of jurisdiction for any disputes arising from this contract or its interpretation shall be Oberursel (Taunus). The Agreement shall be interpreted and governed according to the laws of the Federal Republic of Germany, excluding the United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG).

( الشركة : Thomas Cook AG - الموسم : شتاء 2017 /2016 )

**9. المخاطر المرتبطة بسن الأطفال Children Policy**

يتضح من العقود الفندقية عدم وجود توحيد في سن الأطفال ، إذ أن كل شركة تحدد هذا السن وفقاً لمصالحها ورؤيتها ، رغم أن المتعارف عليه في الفنادق العالمية أن سن الطفل الذي يستوجب حد الإعفاء هو 11,99 عاماً فيما أقل . وبالتالي فالخطورة هنا تكمن في أن معظم الشركات السياحية في عقود الإقامة الفندقية ترفع هذا السن إلي 13.99 أو 14.99 عاماً حتى تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح على حساب الفنادق وذلك من خلال دخول هذه الشرائح (13.99 و 14.99) في حد الإعفاء الفندقي ومن ثم التمتع بجميع الخدمات بشكل مجاني ، بل والاستفادة من جميع التخفيضات والعروض الخاصة بعدد الأطفال ، كما أنها في نفس الوقت تحاسب هذه الشرائح (13.99 و 14.99) مالياً كأى عميل عادي كما هو الحال في الجداول (3 و 4) .

إدارة التعاقبات ودورها في تدعيم المركز المالي والقانوني للمنشآت الفندقية  
" إدارة مقترحة داخل الفنادق المصرية بالتطبيق على عقود الإقامة الفندقية "

جدول (5) : سن الأطفال (0 : 14.99)

1 child from 0 to 14.99 years	<input checked="" type="checkbox"/> reduction	<input type="checkbox"/> rate	100%	100%	100%
2 child from 0 to 14.99 years	<input checked="" type="checkbox"/> reduction	<input type="checkbox"/> rate	100%	100%	100%
Kind and 1 Erw. / child with 1 adult	<input type="checkbox"/> single rate	<input type="checkbox"/> double rate	Kartingest. Kind+1 Erw. / allotment child + 1 adult: Zimmerrooms		
Erwachsene zahl. / adult pays	<input type="checkbox"/> single rate	<input type="checkbox"/> double rate	Max. Anzahl Kinder pro Zimmer / max. number of children per room:		
Erw./Preis Kind(er)/reduction/rate child(ren)	<input type="checkbox"/> reduction	<input type="checkbox"/> rate			
Langpolemtiligung / Reduction long term - stay	21 days or more	25 %	Senior-Reduction 55 years or older 6 €		
Remarks:	Combined with all ER and all SPO		Junior-Reduction Combined with all ER and SPO		
Kinder unter 2 Jahren ohne Gebühr / Children under 2 years free of charge					

( الشركة : alltours flugreisen - الموسم : شتاء 2013/2012 )

جدول (6) : سن الأطفال (0 : 13.99)

3. Children Policy		
Family Plan		
Accommodation	Room Type	Calcul
1 AD + 1 CHD (00-13.99)	Single Room	Single Room rate
1 AD + 2 CHD (00-05.99)	Single Room	Single Room rate
1 AD + 2 CHD (00-05.99, 06-13.99)	Single Room	Single Room rate
1 AD + 2 CHD (06-13.99)	Single Room	Single Room rate + %50 DBL/PP
2 AD + 1 CHD (00-13.99)	Double Room	Double Room rate
2 AD + 2 CHD (00-05.99)	Double Room	Double Room rate
2 AD + 2 CHD (00-05.99, 06-13.99)	Double Room	Double Room rate
2 AD + 2 CHD (06-13.99)	Double Room	Double Room rate + %50 DBL/PP
3 AD	Triple Room	Triple Room rate
3 AD + 1 CHD (00-13.99)	Triple Room	Triple Room rate

( الشركة : anex Tour - الموسم : شتاء 2013/2012 )

ومع ذلك لا تتساهل الفنادق المصرية مع شركات السياحة الوطنية فيما يتعلق بزيادة سن الأطفال المصريين عن 11.99 كما هو الحال في البند (1.9) ، وبالتالي يعتبر هذا تمييزاً بين الشركات فيما يتعلق بسن الأطفال .

بند (1.9) : سن الأطفال لشركة Travel Ways – Egypt

Children Policy:-
• 01St. Child from 00 up to 11.99 years old, sharing parents' room will be accommodated free of charge (accommodation & meals – according to meals' plan booked).
• 02Nd. Child from 06 up to 11.99 years old will be granted 50% discount on Adult mentioned rates.
• The maximum capacity of rooms is 02 adults + 02 children per room.

( الشركة : Travel Ways - Egypt - الموسم : شتاء 2011/2010 )

### 10. المخاطر المرتبطة بالأسعار Pricing Policy

تعتبر الأسعار من أهم العوامل الواجب مراعاتها والتفاوض بشأنها والحرص الشديد على زيادتها قدر المستطاع عند توقيع العقود الفندقية مع الشركات السياحية حتى تتمكن الفنادق من تحقيق الأرباح المستهدفة وتغطية مصروفاتها المختلفة من مرتبات وطاقة وتأمينات وضرائب وزيادة في أسعار المواد الخام . إلا أنه من خلال تحليل العقود المجمعة في الدراسة الميدانية وجد أن المخطط الزمني للأسعار في بعض العقود يتميز بالهبوط كما في جدول (7 و 8) وفي بعض الأحيان يتميز بالثبات كما في جدول (9 و 10) .

جدول (7) : أسعار شركة TEZ عام 2013/2012

Average Contract – Per Person \$42.79

Duration		Per Person In DBL	Single Supplement	Triple Reduction
01/10/2012	10/10/2012	\$40.00	\$20.00	\$3.00
11/10/2012	28/10/2012	\$48.00	\$24.00	\$3.00
29/10/2012	07/11/2012	\$55.00	\$27.00	\$3.00
08/11/2012	24/11/2012	\$44.00	\$22.00	\$3.00
25/11/2012	27/12/2012	\$37.00	\$18.00	\$3.00
28/12/2012	08/01/2013	\$60.00	\$30.00	\$3.00
09/01/2013	10/03/2013	\$37.00	\$18.00	\$3.00
11/03/2013	03/04/2013	\$44.00	\$22.00	\$3.00
04/04/2013	28/04/2013	\$48.00	\$24.00	\$3.00
29/04/2013	07/05/2013	\$55.00	\$27.00	\$3.00
08/05/2013	31/05/2013	\$37.00	\$18.00	\$3.00

جدول (8) : أسعار شركة TEZ عام 2017/ 2016

Average Contract – Per Person \$28.09

Duration		Per Person In DBL	Single Supplement	Triple Reduction
01/06/2016	31/07/2016	\$27.00	50%	\$3.00
01/08/2016	31/08/2016	\$30.00	50%	\$3.00
01/09/2016	15/10/2016	\$27.00	50%	\$3.00
16/10/2016	09/11/2016	\$29.00	50%	\$3.00
10/11/2016	27/12/2016	\$27.00	50%	\$3.00
28/12/2016	07/01/2017	\$35.00	50%	\$3.00
08/01/2017	15/03/2017	\$27.00	50%	\$3.00
16/03/2017	27/04/2017	\$29.00	50%	\$3.00
28/04/2017	07/05/2017	\$35.00	50%	\$3.00
08/05/2017	31/05/2017	\$27.00	50%	\$3.00

جدول (9) : أسعار شركة ( East Eur.) Bright Sky travel عام 2013/2012

RmType	RoomName	HB	AI	FB	RO	BB	UA
A 1A	SGL Standard		50				80
A 2A	DBL Standard		33				63
A 3A	TRL Standard		30				60
A 4A	Family Room		43				73

جدول (10) : أسعار شركة ( East Eur.) Bright Sky travel عام 2017/2016

RmType	RoomName	HB	AI	FB	SA	BB	UA
A 1A	SGL Standard		50				80
A 2A	DBL Standard		33				63
A 2B	DBL Promo		30				60
A 2F	DBL Family Room		43				73
A 3A	TRL Standard		30				60
A 3B	TRL Promo		27				57
A 3F	TRL Family Room		40				70

يتضح من جدول (7) أن أسعار الغرف لشركة TEZ Tour في 2012/10 كانت على النحو التالي :

- الغرفة الزوجية DBL = 80 دولار ( Per Person in DBL = 40\$×2 ) ؛
- الغرفة المفردة SGL = 60 دولار ( Per Person in DBL 40\$ + Single Supplement 20\$ )
- الغرفة الثلاثية TRL = 111 دولار ( Per Person in DBL 40\$ - Triple Reduction 3\$×3 ) .

إدارة التعاقدات ودورها في تدعيم المركز المالي والقانوني للمنشآت الفندقية  
" إدارة مقترحة داخل الفنادق المصرية بالتطبيق على عقود الإقامة الفندقية "

وبمقارنة أسعار هذه الشركة عام 2012 ( جدول 7 ) مع أسعارها في نفس التوقيت عام 2016 ( جدول 8 ) ، أي بعد مرور 4 سنوات نجد أن هناك انخفاضاً شديداً في الأسعار كما هو موضح فيما يلي :

- الغرفة الزوجية DBL = 54 دولار (  $2 \times 27\$$  Per Person in DBL ) ؛
- الغرفة المفردة SGL = 40 دولار (  $27\$$  Per Person in DBL + Single Supplement 50% )
- الغرفة الثلاثية TRL = 72 دولار (  $3 \times 27\$$  Per Person in DBL - Triple Reduction 3% ) .

نستنتج مما سبق ضعف الجانب التفاوضي من قبل الفنادق ، وأن مدراء المبيعات يوقعون على هذه العقود دون أي مفاوضات أو دراسة للأسعار ومن ثم يتضح مدى القصور الكبير في السياسات التسعيرية للفنادق المصرية. بالإضافة إلى ماسبق هناك مشكلة أخرى تقع فيها الفنادق فيما يتعلق بالأسعار وهي عدم توحيد الأسعار والعروض Offers لجميع الشركات في نفس الموسم السياحي ( بند 1.10 ؛ 2.10 ) ، الأمر الذي قد يترتب عليه قيام بعض الشركات السياحية بإلغاء التعاقد ووقف العمل مع الفنادق التي تختلف أسعارها وعروضها باختلاف الشركات صعوداً وهبوطاً "بمعنى التمييز التسعيري بين الشركات" ، ومن ثم قد يتعرض الفندق في هذه الحالة لخسائر اقتصادية خاصة إذا كانت هذه الشركات لها ثقل كبير في السوق وقامت بإلغاء التعاقد في فترات الذروة .

بند (1.10) : توحيد الأسعار

- The hotel undertakes that the contract prices are not higher than those agreed on or applicable between the hotel and any other Russian (CIS republics – ex U.S.S.R.), and Ukrainian Market's Operators.

( الشركة : anex tour - الموسم : شتاء 2013/2012 )

بند (2.10) : توحيد الأسعار

The hotel guarantees that its rates in this contract will not be published at any local/foreign catalogue with lower rates than mentioned in this contract; otherwise the tour operator will have the right to cancel this contract without prior notice.

( الشركة : Hotels 4 U - الموسم : شتاء 2013/2012 )

### 11. المخاطر المرتبطة بتسويق الشركات للفنادق Marketing Contribution

عند توقيع العقود الفندقية تقوم معظم الشركات السياحية بتقديم بعض العروض التسويقية والدعاية للفنادق من خلال مواقع الانترنت والمجلات والإعلانات الخاصة بها ( Catalogue; advertisement; website and Brochure ) في مقابل حصولها على بعض الغرف المجانية أو نسب معينة من الأرباح كما هو الحال في البنود ( 1.11 ؛ 2.11 ؛ 3.11 ؛ 4.11 ) .

بند (1.11) : المساهمة التسويقية Marketing Contribution

**MARKETING CONTRIBUTION**  
HOTEL accepts that it shall give 5 DBL rooms for 1 week on All Inclusive basis during low season which is between 15.11.2012 till 20.12.2012 to be used free of charge as marketing contribution.

( الشركة : Odeon - الموسم : شتاء 2013/2012 )

بند (2.11) : المساهمة التسويقية Marketing Contribution

Marketing contribution : 1% Marketing Contribution to be deducted end of Season from the total turn over

( الشركة : Flash Tour - الموسم : شتاء 2013/2012 )

بند (3.11) : المساهمة التسويقية Marketing Contribution

**Marketing Contribution**  
a) 02 % as a marketing contribution to be deducted directly from the monthly invoices including any special offer or any incentive or close groups or any other similar offers.

( الشركة : TEZ Tour - الموسم : صيف 2016 )

والخطورة هنا تكمن في عدم ربط هذه النسب أو الغرف المجانية بنسب معينة من حجم المبيعات الفعلية للغرف Materialization ، وهذا خطأ كبير تقع فيه معظم الفنادق المصرية لأن هناك شركات كثيرة تنجح من خلال التعاقد في الحصول على غرف مجانية أو نسب ربحية أو مبالغ مالية كبيرة مقابل الـ Marketing Contribution ، ولكنها في نفس الوقت لا تلتزم ببيع حصتها من الغرف المخصصة لها ، بل وقد تكون نتيجة الـ Materialization لها في نهاية الموسم صفرأ ، ولذلك هناك بعض الشركات تشتترط صراحة على الفنادق الحصول على هذه النسب نظير الدعاية وعدم ربطها بالـ MTZ .

## 12. المخاطر المرتبطة بخرق العقود والالتزامات Contract & Obligations Breaching

معظم الشركات السياحية تلزم الفنادق المصرية في حالة خرق العقود والالتزامات بدفع تعويضات مالية ولكنها في نفس الوقت لا تلزم نفسها بمثل هذا الأمر كما هو الحال في البند (1.12 ؛ 2.12) .

بند (1.12) : خرق العقود والالتزامات

### 9. Breach of Provisions

The Hotel shall pay compensation if the obligations under the Contract and these General Terms and Conditions are not fulfilled completely, duly and in time.

( الشركة : Fischer - الموسم : صيف 2013 )

بند (2.12) : خرق العقود والالتزامات

If the Contracting Party violates an exclusivity obligation of the Agreement and does not cease the violation within one week after receiving written notice to do so, TC can, at its discretion and to an reasonable extent while considering the damage that TC would probably suffer due to said violation, reduce the payments required by the Agreement by up to 15%, depending on the season during which the violation occurred.  
If, following a payment reduction pursuant to the foregoing provision, the Contracting Party terminates the Agreement without cause or in some other manner does not fulfil its material contractual obligations on an ongoing basis, then the Agreement shall be rescinded irrespective of the rights and obligations prior to said rescission, and the Contracting Party shall be required to pay a fine of €25,000. The Contracting Party shall pay the fine to TC within seven (7) days after receiving a written request together with an additional amount corresponding to an advance or any deposit made to it by TC. If the Contracting Party fails to pay the fine owed pursuant to this provision within seven (7) days of the written request, then the amount shall be subject to interest of 0.1% per day, beginning on the due date of said payment.

( الشركة : Thomas Cook AG - الموسم : شتاء 2016/2017 )

أيضاً هناك بعض المخاطر الأخرى التي تقع فيها الفنادق بسبب الخدمات والعقود الحصرية Exclusive Services التي تُوقعها الفنادق مع بعض الشركات السياحية ثم تخرقها بتعاقدتها على نفس الخدمات مع شركات أخرى ، ومن ثم تتعرض الفنادق في هذه الحالة لإنهاء التعاقد أو رفع قضايا أو دفع تعويضات كما هو الحال في البند (4.12) و (5.12) .

بند (3.12) : خرق العقود والالتزامات

In case that the HOTEL acts in breach of the exclusivity commitment hereof, HOTEL shall pay a penalty of USD 10.000 X number of guaranteed rooms in the high season.

( الشركة : Odeon - الموسم : شتاء 2012/2013 )

بند (4.12) : خرق العقود والالتزامات

b) The HOTEL shall grant TEZ Tour the exclusive and the full right to sell excursions, organized trips and car rent facilities and all the other similar services to its clients at the hotel, otherwise TEZ TOUR will terminate its contract with immediate effect and hotel has to refund all cash deposits / advance payments within 7 working days.

( الشركة : TEZ Tour - الموسم : صيف 2016 )

## 13. المخاطر المرتبطة بالتعامل المباشر مع الشركات الأجنبية Tour Operators

معظم الشركات الأجنبية الكبيرة عادةً ما يكون لديها موزعون Retailers في جميع الدول للقيام بعمليات البيع والتوزيع للشركة الأم ، كما يكون لديها أيضاً وسطاء معتمدون Handling Agents في أي دولة ( بند 1.13 ) لتسهيل وإنهاء أعمالها خاصةً فيما يتعلق بالتعاملات المالية مع الفنادق ، وذلك في مقابل حصول هؤلاء الوسطاء على عمولات مالية من الفنادق يتم تحديدها عند صياغة العقود .

بند (1.13) : وكلاء الشركات Handling Agents

This agreement is not valid unless signed by both the hotelier and the Handling Agent or Tour Operator

( الشركة : Flash Tour - الموسم : شتاء 2010/2011 )

والخطورة تكمن هنا في التعامل المباشر بين الفنادق والشركات الأجنبية التي ليس لديها وكلاء معتمدون في الدول المختلفة . ومن ثم في حالة إفلاس هذه الشركات فإن الفنادق التي تتعامل معها بشكل مباشر تتعرض لخسارة جميع مستحقاتها ، خاصةً إذا كان هذا التعامل في شكل عقود إلزامية دون أي ضمانات Deposits/Down Payment . وهذا ما حذرت منه غرفة شركات السياحة ووكالات السفر المصرية في يناير عام 2015 من ضياع مستحقات الفنادق المصرية في حالة إفلاس الشركات الأجنبية خاصةً الروسية لأن هناك ما يقرب من 95% من تعاملات الشركات الروسية مع الفنادق المصرية تتم بشكل مباشر . أما في حالة وجود وسطاء معتمدين Handling Agents فإن الفنادق هنا تتعامل مع هؤلاء الوسطاء وتتمكن من استرداد جميع مستحقاتها ، بل وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى قيام الفنادق بالحجز على جميع ممتلكات هؤلاء الوسطاء لضمان مستحقاتهم .



#### 14. المخاطر المرتبطة بفترة السداد Payment Policy

هناك بعض الشركات تصل فترة سدادها لمستحقات الفنادق حتى 45 يوم من تاريخ استلام فواتير الإقامة Invoices كما هو الحال في البند (1.14) ، بل وتُلزم الفندق بعدم إصدار هذه الفواتير وإرسالها للشركات إلا بعد مغادرة العملاء وانقضاء مدة الحجز ، وفي بعض الأحيان تصل هذه المدة إلى 60 يوماً أو أكثر كما هو الحال في البند (2.14) .

بند (1.14) : سياسة الدفع ( 45 يوم ) Payment Policy

2. The hotel undertakes to send its bills on a monthly basis accompanied by original Travco vouchers and payment shall be effected 45 days from the day of receiving these monthly hotel invoices.

( الشركة : Travco - الموسم : شتاء 2011/2010 )

بند (2.14) : سياسة الدفع ( 45 : 60 يوم ) Payment Policy

In case of floating deposit Invoices will be prepared on departure of clients and sent to the Tour Operator. Tour Operator will pay the amount for each invoice within 45 days of invoice receiving date. In terms of delay or inconvenience, both parties should first apply each other on an informal way to solve the problem. Otherwise Hotel should send a written warning for the invoices not paid within 60 days. All payments will be made as bank transfers and in USD, not in Egyptian Pound. Hotel agrees to provide bank details to Tour Operator and any changes of bank details should be reported to Tour Operator, otherwise Tour Operator will not be responsible for any missing payments caused by this. Accounting contact person should be posted written to tour operator.

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2016/2015 )

أما في حالة وجود أي مستحقات أو تعويضات للشركة فإنها تُلزم الفندق برد هذه المستحقات في خلال 7 أيام فقط كما هو الحال في البند (3.14) .

بند (3.14) : مستحقات الشركات بعد 7 أيام

s) Hotel agrees not to sign contract, send rates, offers, or accept clients of BIBLIO GLOBUS TOURS or its Tour Operators in Russia or Ukraine or their local agents ALS TOURS or ALAMAID TRAVEL for Russian & Ukrainian Markets, otherwise TEZ TOUR will terminate its contract with immediate effect and hotel has to refund all cash deposits / advance payments within 7 working days.

( الشركة : TEZ Tour - الموسم : شتاء 2017/2016 )

أي أن الفندق يقدم لنزلائه جميع الخدمات من إقامة وأغذية ومشروبات وترفيه ثم يقوم بعد ذلك بتحصيل هذه المستحقات بالتقسيط بعد مغادرة النزلاء ، بل وقد يتعرض لخسارتها في حالة إفلاس الشركات . وهذا ما أوضحته غرفة شركات السياحة وكالات السفر المصرية في نوفمبر عام 2015 من أن معظم الفنادق المصرية في مدينة شرم الشيخ لها مستحقات مالية مترامية لدى شركات السياحة الروسية منذ 7 سنوات تبلغ قيمتها نحو 1.5 مليون دولار تقريباً لكل فندق ، وأن هناك تخوفاً كبيراً من إفلاس هذه الشركات وضياع تلك المستحقات خاصة وأن الاتحاد المصري للغرف السياحية قد أعلن أيضاً عام 2015 أن استمرار انخفاض سعر صرف الروبل الروسي مقابل الدولار يهدد بضياع مستحقات الفنادق في الدول التي يزيد فيها حجم تعاملات الشركات الروسية خاصة في مصر ، ومن ثم ستكون الفنادق المصرية في هذه الحالة هي الخاسر الأكبر نظراً لأرتباطها بتعاقدات كثيرة مع الشركات الروسية خلال مواسم الشتاء . حيث أن انخفاض سعر صرف الروبل الروسي في عام 2015 أدى إلى انخفاض شديد في أعداد السياح الروس الوافدين إلى مصر . ومن ثم فهناك مخاوف كبيرة من إعلان العديد من شركات السياحة الروسية إفلاسها جراء خسائرها المتلاحقة نتيجة هذا الانخفاض في أعداد السياح الروس إلى دول العالم المختلفة بسبب انخفاض سعر صرف الروبل .

وقد تزايدت هذه المخاوف من إفلاس الشركات الروسية خاصة العاملة في السوق المصرية وضياع مستحقات الفنادق المصرية في أعقاب سقوط الطائرة الروسية في أواخر عام 2015 وتعليق روسيا رحلاتها السياحية الوافدة إلى مصر ، ومن ثم باتت هذه الشركات أكثر عرضة للإفلاس نتيجة ضياع أهم الأسواق السياحية لديها وهو السوق المصرية ، مما يُعوق قدرتها على سداد أي مستحقات مالية للفنادق المصرية في الوقت الراهن . وذلك على العكس من الوضع في بعض الدول الأخرى مثل فنادق دبي وتركيا والتي تتحصل على مستحقاتها كاملةً أولاً بأول قبل مغادرة العملاء وانتهاء مدة الإقامة . وهنا تظهر مدى الحاجة إلى وجود إدارة للتعاقدات داخل المنشآت الفندقية في مصر كما هو الحال في مختلف الشركات السياحية ( بند 4.14 ) والفنادق العالمية للحفاظ على حقوق الفنادق المصرية واسترداد مستحقاتها أولاً بأول لحمايتها من هذه المخاطر من ناحية ، والوفاء بالتزاماتها الشهرية من ناحية أخرى سواء دفع مرتبات أو فواتير أو ضرائب أو شراء خامات أو إجراء تجديبات .

بند (4.14) : طرفي التعاقد في الفنادق والشركات

First Party	Second Party
 Asst. Director Of Sales Resorts Egypt	 Contracting Manager Travel Ways Egypt

( الشركة : Travel Ways - Egypt - الموسم : شتاء 2013/2012 )

### 15. المخاطر المرتبطة بضمانات الحجز Deposits & Advance Payments

يتوجب على الفنادق عند صياغة العقود أن تلزم الشركات بدفع ضمانات لأي حجز Down payment خاصة إذا كان هذا التعامل بالأجل Credit ، مع ضرورة النص على أن هذه الضمانات غير قابلة للاسترداد Non Refundable في حالات الإلغاء والـ No Show خاصة في فترات الذروة . ولكن بالنظر إلى العقود المبيعة وجد أن معظمها لا يمنع الشركات من استرداد هذه الضمانات في أي حال ، بل إن بعض الشركات تحرص على وضع بند يمكنها من استرداد هذه الضمانات في أي وقت كما هو الحال في البند (1.15) . وبالتالي قد يخسر الفندق أي حجوزات خاصة في فترات الأعياد والمواسم نتيجة حالات الإلغاء والـ No Show ، في الوقت الذي تسترد فيه الشركة مقدم الحجز بكل سهولة طبقاً للعقد .

بند (1.15) : ضمانات ومقدمات الحجز

- All deposits/advance payments are refundable.

( الشركة : Hotels 4 U - الموسم : شتاء 2013/2012 )

### 16. المخاطر المرتبطة بالحوادث القهرية Force Majeure

على الرغم من أن جميع العقود الفندقية تنص على انتهاء العقود في حالات الحوادث القهرية مثل الزلازل والبراكين والفيضانات والأمراض الوبائية والحروب والثورات والحوادث الإرهابية وغيرها كما هو الحال في البند (1.16) ، إلا أنها لم توضح كيفية استرداد الفنادق لمستحقاتها في هذه الحالات كما أنها لم تُحدد مدة زمنية لذلك . والأخطر أنها لم توضح كيفية التعامل القانوني مع شكاوى العملاء أو ذويهم في حالة المطالبة بتعويضات نتيجة هذه الحالات كما حدث في تفجيرات طابا عام 2004 ، ودهب وخليج نعمة بمدينة شرم الشيخ عام 2005 . حيث طالبت هذه التفجيرات الإرهابية بعض الفنادق الهامة مثل فندق غزالة جاردنز بخليج نعمة ، وفندق هيلتون بطابا وأودت هذه الحوادث الإرهابية بحياة العشرات من الأجانب ، فيما قام ذووهم بعد ذلك برفع قضايا للحصول على تعويضات من هذه الفنادق .

بند (1.16) : الحوادث القهرية Force Majeure

#### Force Majeure

In the event of Force Majeure the Contract shall be terminated unless agreed otherwise by the contracting parties. Force Majeure means in particular: wars, either declared or undeclared, riots, strikes, natural disasters, epidemics and all government ordered acts that are detrimental to the program planned by Fischer Agency in the destination. The term "Force Majeure" also includes economic conditions fundamentally limiting clients' will to book and make a trip to the destination where the Hotel is located.

( الشركة : Fischer - الموسم : شتاء 2013/2012 )

### 17. المخاطر المرتبطة بقيود الشركات Restricted Clauses

هناك بعض الشركات تضع قيوداً مجحفة للفنادق المصرية في عقود التخصيص Allotment Contracts كما هو الحال في البند (1.17) رغم أن هذه القيود والإشترطات لا تصلح إلا في حالة العقود الإلزامية أو الحصرية فقط.

بند (1.17) : البنود المقيدة Restricted Clauses

9.3 Hotel agrees not to sign contract, send rates, offers, or accept clients of BIBLIO GLOBUS TOURS or its Tour Operators in Russia or Ukraine or their local agents ALS TOURS or ALAMAID TRAVEL for Russian, Ukrainian & CIS Markets, otherwise Pegas Touristik will terminate its contract with immediate effect and hotel has to refund all cash deposits / advance payments within 7 working days.

( الشركة : PGS International - الموسم : شتاء 2016/2015 )

### 18. المخاطر المرتبطة بصياغة العقود Contract Drafting

عادةً ما يُرفق بالعقود النموذجية ملحق لتوضيح وتفسير جميع المصطلحات الغامضة مثل الـ "Defective performance" (بند 1.18) والرموز والاختصارات الواردة في العقد حتى لا تحتمل فيما بعد أكثر من تأويل وتكون بعد ذلك ثغرة للعديد من الشكاوى والمنازعات .

بند (1.18) : صياغة العقود

If a judgment is entered against TC to provide a travel price reduction and/or compensation as a result of defective performance within the Contracting Party's area of operations, the Contracting Party shall be obliged to cover the amount of the judgment, including interest charges and the costs of the proceedings. If the dispute is resolved through an in-court or out-of-court settlement, the Contracting Party shall compensate TC for the amount of the settlement. In all cases, the obligation to provide compensation shall cover the appropriate costs of the legal proceedings (e.g. lawyers' fees).

( الشركة : Thomas Cook AG - الموسم : صيف 2017 )

ومن خلال تحليل العقود التي تم الحصول عليها وجد أنها تخلو جميعها من هذا الملحق فيما عدا شركة واحدة وهي شركة ODEN التركيبية التي أرفقت في عقدها ملحقاً (2.18) لتفسير جميع المصطلحات والرموز الواردة في العقد .

بند (2.18) : ملحق المصطلحات والاختصارات

DEFINITIONS AND ABBREVIATIONS	
In this Contract, the following terms shall have the following meanings:	
Commitment	: Undertaking by ODEON to sell a number of rooms.
Early Booking	: Bookings made until a certain date set out in this Contract
Info Group	: A group consists of staff or managers of the Tour Operators and Agencies which are working in connection with Odeon at the related Markets, who will make the inspection of the hotels and the Touristic Property and the surrounding region where the ODEON has allotment.
Kick-Back	: Payment or deduction from invoices issued to ODEON by HOTEL to ODEON for sales performance in accordance with the provisions set out in this Contract
Release Period	: The period before the check-in date prior to which the reservations shall be confirmed by HOTEL and reservations can be cancelled or changed by ODEON without bearing any responsibility.
Stop-Sale	: Notification of HOTEL to ODEON that the Touristic Property is working in full capacity and cannot accept further reservation requests
Turn-Away	: Due to Touristic Property's overbooking situation, to provide to the guest any other type of room than confirmed by HOTEL or to provide a room to the guest in another hotel.
B. Abbreviations and their full meanings used in this Contract are stated as follows:	
ADL	: Adult
AI	: All Inclusive
BB	: Bed and breakfast
CHD	: Child
DBL	: Double
FB	: Full Board
HB	: Half Board
PP	: Per person
SGL	: Single
TPL	: Triple

( الشركة : Odeon - الموسم : شتاء 2012/2013 )

19. المخاطر المرتبطة بالإدعاءات الوهمية Phantom Claims

من خلال تحليل العقود المجمعة وجد أن معظم البنود تتعلق إما بالمحافظة على حقوق العملاء أو حقوق الشركات وحمايتها من أي مخاطر أو قضايا أو تعويضات ، ومع ذلك لا يوجد نص واحد في العقود يوضح حقوق الفنادق في حالات الادعاءات الوهمية التي تسمى للفنادق وتضر بسمعتها ومركزها المالي والقانوني . وذلك على الرغم من انتشار هذه الظاهرة عالمياً في الآونة الأخيرة من قبل بعض العملاء خاصة البريطانيين الذين يستغلون الثغرات القانونية في العقود الفندقية للحصول على تعويضات مالية كبيرة ، يشجعهم على ذلك العديد من مكاتب المحاماة في الخارج . فعلى سبيل المثال أعلن اتحاد الفنادق الأسبانية HOSBEC عام 2016 أن تكلفة الادعاءات الوهمية للعملاء البريطانيين في عام 2016 بلغت نحو 60 مليون يورو ( Doggrell, 2017 ) . كما قامت بعض الفنادق التركية عام 2016 نتيجة انتشار هذه الظاهرة بإلغاء عدد كبير من عقودها مع شركات السياحة العاملة في السوق البريطانية ، وقد استجابت هذه الشركات لهذا الأمر نظراً لموقفها القانوني الضعيف من هذه الادعاءات الوهمية وعدم وفائها الكامل بالتزاماتها التعاقدية ( Ellery and Harwood, 2017 ) .

20. المخاطر المرتبطة بالمقار الوهمية للشركات السياحية

تمتنع بعض الشركات الأجنبية مثل الشركات الروسية عند إبرام العقود مع الفنادق المصرية عن وضع أي بيانات حقيقية عن مقارها الرئيسية في الدول الأجنبية ، وتختلق أسماء ومقار وهمية في دول أخرى لتجنب أي مساءلة أو ملاحقة قانونية في حالة امتناعها عن سداد أي مستحقات مالية للفنادق .

مما سبق يتضح أن عدم وجود إدارة مستقلة للتعاقدات داخل الفنادق المصرية يترتب عليه ظهور العديد من المخاطر التعاقدية التي تؤثر في المركز المالي والقانوني للفنادق المصرية .

## توصيات البحث

يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بما يلي :

1. ضرورة استحداث إدارة للتعاقدات الفندقية وإدراجها في الهيكل التنظيمي للفنادق كإدارة مستقلة ؛
2. ضرورة التوافق على قواعد وصيغ موحدة لعقود الإقامة الفندقية في مصر ؛
3. الحذر من الوقوع في المخاطر المرتبطة بتعاقدات الإقامة الفندقية من خلال المقترحات التالية :
  - 3.1. لابد من إلزام الشركات السياحية بتحقيق 70% على الأقل من حجم التخصيص ، وإلا يتم تخفيض هذا التخصيص أو إلغاء التعاقد ؛
  - 3.2. لابد من النص على أحقية الفندق في وقف البيع للشركات عند زيادة مستوى الإشغال وعدم القدرة على استقبال عملاء جدد ؛
  - 3.3. لابد من وضع ضوابط محددة للتعامل مع حالات الحجز الزائد والإقامة البديلة للحد من شكاوى العملاء وتجنب أي تعويضات أو ضغوط من الشركات كأن يلتزم الفندق مثلاً بتحويل العملاء إلى نفس المستوى وليس لمستوى أعلى منه ؛
  - 3.4. لابد من إلزام الشركات بتعويض الفنادق عن حالات الإلغاء وعدم الوصول ، كأن تتحمل مثلاً سعر ليلة كاملة عن أي حالة من هذه الحالات
  - 3.5. لابد من إطالة هذه الفترة قدر المستطاع ولتكن مثلاً 10 أيام في الظروف العادية و14 يوماً في فترات الذروة ؛
  - 3.6. لابد من تحديد الإجراءات الخاصة بالشكاوى والتعويضات ، والحالات التي يجوز فيها التعويض ، وحجم التعويض ، وعملته ، والمدة الزمنية التي يحق فيها المطالبة به ، مع ضرورة إشراك الشركات السياحية وتعاونها مع الفنادق في التحقق من صحة الشكاوى والادعاءات
  - 3.7. لابد من ربط أي تخفيضات أو تسهيلات أو غرف مجانية ستقدم للشركات بحجم مبيعاتها الفعلية من الغرف (  $MTZ=70\%$  ) ؛
  - 3.8. لابد من الاحتكام إلى القضاء المصري في تسوية أي نزاعات قد تنشأ بين الشركات السياحية والفنادق المصرية ؛
  - 3.9. لابد من توحيد سن الطفل الذي يستوجب حد الإعفاء الفندقي من أي مصروفات في جميع عقود الإقامة ، وليكن مثلاً 11.99 عاماً فيما أقل كما هو متعارف عليه عالمياً ؛
  - 3.10. لابد من إجراء تقييم دوري ودراسة مستمرة للمخطط الزمني للأسعار في ضوء المصروفات الفندقية والتغيرات البيئية والعمل على زيادته قدر المستطاع عند إبرام العقود ، مع ضرورة توحيد الأسعار والعروض لجميع الشركات في نفس الموسم السياحي ؛
  - 3.11. لابد من ربط تكاليف المساهمة التسويقية بحجم المبيعات الفعلية ؛
  - 3.12. لابد من إلزام الشركات السياحية بدفع تعويضات مالية للفنادق في حالة خرقها للالتزامات التعاقدية مثلما هو متبع مع الفنادق ، مع ضرورة الحذر من الوقوع في مخاطر خرق العقود الحصرية ؛
  - 3.13. يُراعى عدم التعامل نهائياً مع أي شركات سياحية ليس لديها وسطاء معتمدون Handling Agents في مصر ؛
  - 3.14. لابد من تقليل فترة السداد قدر المستطاع وتحصيل الفنادق لمستحقاتها أولاً بأول قبل مغادرة العملاء وانتهاء مدة الإقامة كما هو الحال في فنادق دبي وتركيا ؛
  - 3.15. لابد من إلزام الشركات بدفع ضمانات لأي حجز خاصة إذا كان التعامل بالأجل ، مع ضرورة النص على أن هذه الضمانات غير قابلة للاسترداد في حالات الإلغاء وعدم الوصول خاصة في فترات الذروة ؛
  - 3.16. لابد من توضيح كيفية استرداد الفنادق لمستحقاتها في حالة انتهاء العقود نتيجة الحوادث القهرية ، مع ضرورة تحديد مدة زمنية لذلك ، بالإضافة إلى ضرورة توضيح كيفية التعامل القانوني مع شكاوى العملاء أو ذوبهم في حالة المطالبة بأي تعويضات نتيجة هذه الحوادث
  - 3.17. لابد أن تتناسب البنود مع طبيعة العقود ، فمثلاً عقود التخصيص عادةً تخلو من أي قيود على الفنادق ، مقارنةً بعقود الالتزام والحصص الأكثر تقييداً ؛
  - 3.18. لابد من وضع ملحق في أي عقد لتوضيح وتفسير جميع المصطلحات والرموز والاختصارات الغامضة في العقد ؛
  - 3.19. لابد من وضع نصوصاً واضحة للحفاظ على حقوق الفنادق في حالات الادعاءات الوهمية التي تسبب للفنادق المصرية وتضر بسمعتها ، فمثلاً أي عميل يُثبت أن ادعاءه كان وهمياً يُحظر من دخول الفنادق المصرية ( Black list ) ؛
  - 3.20. يُراعى عدم التعاقد نهائياً مع أي شركات سياحية لا تُدلي بمعلومات حقيقية عن مقارنتها الرئيسية في الدول المختلفة .

## المراجع

- Amour, M. K. (2014), "The Role of Procurement Contract Management in the Effectiveness of the Project Management for the Telecommunication Companies : A Case of tiGO Tanzania", Master of Science in Procurement and Supply Chain Management (MSC.PSCM), Mzumbe University, P.12.
- Banyenzaki, M. (2016), "Contract Management Practices and Performance of the Road Construction Projects in Wakiso District – Uganda ", Master's Degree on Project Monitoring and Evaluation of Uganda, Technology and Management University , P.10.
- Castellani, M. and Mussoni, M. (2005), "An Economic Analysis of the Tourism Contracts: Allotment and Free Sale", Diapason, PP. 1 – 22 .
- Doggrell, K. (2017), "Fake Food Poisoning Claims Cost Spanish Hotels Millions", Hotel Management, Questex Llc, available at <https://www.hotelmanagement.net>.
- Ellery, B. and Harwood, A. (2017), "The Fake Sick Man of Europe: Hotels Bar British Tourist as Bogus Holiday Illness Claims Soar 400%", available at <https://www.dailymail.com.Uk>.

- Else, R. D., (2007), "Contract Management Guide", the Chartered Institute of Purchasing & Supply, CIPS Knowledge Insight, pp. 1 – 36.
- GOSS "Go Shared Services" (2015), "Procurement and Contract Management Strategy", West Oxfordshire District, Version.2, pp. 1 – 22.
- Green Point Global (2013), "Taking Control of Your Contracts : Best Practices for Contract Management", Green Point Legal, pp. 1 – 8.
- GSA "Government of South Australia " (2016), "Contract Management Procedure ", Department for Education and Child Development, Version 9, PP. 1-15 .
- Hotterbeekx, J. M. H. (2013), "Determining Contract Management Professionalism with Rijkswaterstaat", Master of Science in Innovation Management, University of Technology Eindhoven, TUE. School of Industrial Engineering, Series Master Theses Innovation Management, P.8.
- Kibogo, D.A. and Mwangangi, M. (2014), "Factors Affecting Contract Management in Public Procurement Sector in Kenya : A Case of Kenya Literature Bureau", European Journal of Business Management, Vol.1, No.11, pp. 1-11.
- Marco, S. (2013), "Effectiveness in Contract Management in Tanzania: A Case Study of Tanroads", Master of Science in Procurement and Supply Chain Management, (Msc.PCM) of Mzumbe University, P.7.
- Mchopa, A. (2015), "Integrating Contract Management Practices into the Achievement of Value for Money in Tanzania Public Procurement: Evidence from Selected Procuring Entities in Moshi Municipality", Journal of Public Procurement, Vol.15, No.2, pp.129 – 149.
- Nguyen, P.H.M. (2013), "Contract Lifecycle Management on the Sell- Side: A Case Study in Upstream Oil and Gas Industry", Degree Programme in International Business Thesis, Lahti University of Applied Sciences, PP. 11.
- NZG "New Zealand Government" (2011), "Contract and Relationship Management : Driving Results and Maximizing Outcomes", A Guide for Government Agencies, Government Procurement Solutions, Ministry of Economic Development, Wellington, pp.1 – 22.
- OGC "Office of Government Commerce", (2002), "Principles for Service Contracts : Contract Management Guidelines", HMSO, Licensing Division, Norwich, pp. 1 – 58.
- Oluka, P.N. and Basheka, B.C. (2014), "Determinants and Constraints to Effective Procurement Contract Management in Uganda: A Practitioner's Perspective", International Journal of Logistics Systems and Management, Vol.17, No.1, PP.104 – 124.
- Prosidian Consulting (2011), "Managing Contract Risks: The Increased Importance of Contracts as a Risk Management Tool", pp.1 – 15.
- Radolovic', O. (2011), "The Allotment Contract Through the Hotel - Keeper's General and Special Liability for Damage", Journal of International Commercial Law and Technology , Vol. 6, No.2, PP.96 – 107.
- Rendon, R. G. (2007), "Best Practices in Contract Management", 92nd Annual International Supply Management Conference, U. S. Naval Postgraduate School, pp.1 – 4.
- Roach, C.M.L. (2016), "An Application of Principal Agent Theory to Contractual Hiring Arrangements within Public Sector Organizations", Theoretical Economics Letters, Vol.6, pp.28 – 33.
- Sage, N.W. (2014), "Sheer Force of Will: A Will Theory of Contract", Doctor of Juridical Science, Faculty of Law, University of Toronto, P.4.
- Sarkar, P. P. (2015), "Contract Management Practice for the Procurement of Goods in the Public Sector in Bangladesh: A Case Study of LGED", Master in Procurement and Supply Management (MPSM), BRAC Institute of Government and Development, BRAC University, P.19.
- Shiwa, R. I. (2014), "The Effectiveness of Contract Management on Contractors' Performance : A Case Study of Oil and Gas Company", Master of Project Management, Open University of Tanzania, pp.11 – 12.

- Waigwa, M.W. and Njeru, A. (2016), “Factors Influencing Management of Procurement Contracts in Public Security Agencies : A Case of Kenya Police Service”, *International Academic Journal of Procurement and Supply Chain Management*, Vol.2, No.2, PP.20 – 40.
- Yenidogan, T. G. ; Yenidogan, A. and Windsperger, J. (2011), “Antecedents of Contractual Completeness : The Case of Tour Operators – Hotel Allotment Contracts”, *7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, PP.1036 – 1048.

**Abstract:**

This research aims to create a contracting management in Egyptian hotels in order to strengthen their financial and legal position in all contractual processes, especially the lodging contracting. The research depended on the descriptive approach in literature review, and on the analytical approach in the field study. The latter is mainly based on obtaining some copies of the original contracts signed between tour operators and hotels in Sharm El-Sheikh. The collected contracts were analyzed to determine the most important risks and problems included in such contracts due to the lack of a contracting management and assigning this task to sales managers. The results revealed the most important contractual risks in which Egyptian hotels are located. The study recommends hotel establishments in Egypt to create a contracting management, and it also introduced a set of practical suggestions to protect Egyptian hotels from these risks.