

الشركات متعددة الجنسيه وسياسة تحرير القطاع العام السياحي  
دكتور سهيل حسين عبدالعال  
كلية التجارة - جامعة الأزهر -  
بنات

#### مقدمة :-

ان أحد أركان سياسة التحرير الاقتصادي التي تدعو اليها  
الحكومة المصرية تتمثل في تحويل الكثير من وحدات القطاع  
العام الى القطاع الخاص ويتخذ هذا التحول عدة أشكال من  
بينها : أن يتم نقل عملية الادارة من العام الى الخاص  
والاستفادة بأماليب الادارة المتبعة من الشركات متعددة الجنسيه  
وهذه الدعوه للتحويل يتبناها البنك الدولي الذي أشار الى ان  
عملية تحويل المشروع من العام الى الخاص يجب ان يشمل تغييراً

(١) تطور نشاط الشركات متعددة الجنسية في قطاع السياحة والفنادق في مصر :-

بدأ نشاط الشركات متعددة الجنسية في قطاع السياحة والفنادق في مصر مع نهاية الخمسينيات، ولعل قيام هذا النشاط قد استند على أساس ما اقتضته الظروف التي كانت سائدة في النشاط السياحي حينذاك، والتي من أهمها عدم توفر مستوى الأداء الإداري المتكافئ مع نوعية الفنادق الكبرى، وكذلك عدم توفر العمالة المدربة للقيام بالخدمات والتسهيلات اللازمة. وقد توقف استخدام الإدارة الأجنبية بعد ذلك.

ومع بداية السبعينيات عاد هذا النشاط للظهور بشدة مرة أخرى، فتم التعاقد على إدارة الكثير من الفنادق المصرية بواسطة الشركات الأجنبية، وقد زاد عدد الفنادق التي تدار بمعرفة شركات الإدارة الأجنبية من فندق واحد يضم ٤٦٠ غرفة قبل عام ١٩٧٠ إلى ستة فنادق تضم ١٧٠٠ غرفة عام ١٩٧٥، ثم زادت لتصل إلى ما يربو على ثلاثين فندقاً تضم قرابة عشرة آلاف غرفة في عام ١٩٨٣. (٢) وفي عام ١٩٩٠ بلغ مجموع الفنادق التي تدار بواسطة الشركات الأجنبية ٦٥ فندقاً تضم أكثر من خمس عشرة ألف غرفة. والجدول رقم (١) يوضح توزيع شركات الإدارة العالمية للفنادق المصرية حسب الجنسية والطاقة الفندقية في عام ١٩٩٠.

جوهريا في الادارة ، الأمر الذي يفسح مجالا واسعا أمام الشركات متعددة الجنسية لتعمير دورها النشط في دول العالم الثالث ، وبالفعل أستطاعت الكثير من الدول النامية وضع برامج من أجل تحرير ادارة القطاع العام بالاستعانة بالشركات متعددة الجنسية ومن هذه الدول : جامبيا والصومال وتركيا وماليزيا والفلبين والبرازيل . (١)

ويعتبر قطاع السياحة والفنادق من أكثر القطاعات تطبيقا لسياسة تحرير القطاع العام في مصر في أواخر الثمانينيات ، فالقطاع العام السياحي في مصر يضم خمس وحدات هي : شركة مصر للسياحة ، وشركة مصر للفنادق ، والشركة العامة للسياحة والفنادق " ايجوت " ، وشركة الفنادق المصرية ، وشركة فنادق مصر الكبرى . وقد أعطت وزارة السياحة لهذه الوحدات كافة الملاحيات وسعت لها بالاستعانة بالادارة الاجنبية ، بدافع أن الادارة المصرية غير قادره على التسويق الخارجى وغير جاذبه للسياحة الخارجية ونتيجة لذلك أسندت ادارة الكثير من فنادق القطاع العام الى ادارات اجنبيه قادره على تشغيل وادارة الفنادق والتسويق الخارجى لها .

وقد حظيت عملية تحرير القطاع العام بالعديد من الدراسات العلمية ، ولكن دراسة العقود المبرمة بين وحدات القطاع العام السياحي والشركات متعددة الجنسية المسند اليها عملية الادارة لم تحظ بقدر كاف من اهتمام الباحثين ، وبالتالي فإن دراستنا تنصب على عقود الادارة المبرمة بين وحدات القطاع العام السياحي والشركات متعددة الجنسية ، وهذا الأسلوب يعد أحد عناصر سياحة التحرير الاقتصادي في مجال السياحة والفنادق في مصر ، كذلك سنحاول في دراستنا ابراز الايجابيات والطلبية من هذه العقود ، والتعرف على مدى التكافؤ الذى يسود العلاقة بين وحدات القطاع العام السياحي المالكة ، والشركات متعددة الجنسية التى تدير هذه الوحدات .

جدول رقم (١)

يوضح

توزيع شركات الادارة العالمية للفنادق المصرية  
حسب الجنسية وعدد الغرف

عام ١٩٩٠

عدد الغرف	عدد الفنادق	الجنسية	اسم الشركة
٢٢١٠	١٠	أمريكية	شيرتون العالمية
٢١٦٦	٧	أمريكية	هيلتون
٥٦.	٦	فرنسية	نادى البحر المتوسط
٥٧٧	٢	فرنسية	ميريديان
٢٥٦	٢	فرنسية	نوفوتيل
١٠٤٨	٥	هندية	أوبروى
٦٩١	٢	أمريكية	رامادا
١٨٠٠	١٤	فرنسية	وايجن
٧٨٢	٤	دائمركية	هلمن
١١٤٧	١	أمريكية	ماربوت
١٣٠	١	هولندية	جولدن تيولب
٨٤٠	١	امريكية	سميراميس
٢٧٨	٢	أمريكية	سونستا
١٦٨	١	ألمانية	هيزل
١٠٢١	٤	سويسرية	موفنبيك
٢٥٢	٢	انجليزية	وين
٤٥	١	سويسرية	ان
١٥١٨٢	٦٥		اجمالي

Ministry of Tourism , Tourism in  
Figures, 1989/1990, p.66

المصدر :-

يظهر من الجدول (١) أن الشركات الأمريكية والفرنسية تسيطران على فنادق الإدارة الأجنبية ، حيث يتبعهما ٤٧ فندقا تمثل حوالى ٧٢٪ من جملة فنادق الإدارة الأجنبية ، ويبلغ عدد الغرف لفيهما أكثر من أحد عشرة ألف غرفة ، أى حوالى ٧٦٪ من اجمالى غرف فنادق الإدارة الأجنبية . وهذا يلقى الضوء على الاستراتيجية التى تسير ولقذا لها الشركات الفرنسية والأمريكية يتضح معالمها فى السيطرة على إدارة الفنادق فى الدول النامية ، بدلا من اتباع أسلوب الملكية والمشاركة ، وذلك خوفا من مخاطر التأمين وعدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية فى الدول النامية . (٣)

وتمثل الطاقة الفندقية التى تدار إدارة أجنبية نسبة ضخمة من اجمالى الطاقة الفندقية فى مصر ، حيث تبلغ حوالى ٧٨٢ من اجمالى غرف فنادق ٥ ، ٤ نجوم ، وحوالى ٤٤٧ من اجمالى الغرف فى عام ١٩٩٠ . (٤)

وقد اتجهت شركات القطاع العام السياحى فى مصر الى اختيار عدد من الشركات الدولية التى تدير الفنادق ، وعهدت اليها بإدارة وتشغيل تلك الفنادق من خلال أسلوب تشغيل كامل فنيا وإداريا وماليا ، كذلك تنشيط مبيعات الفندق من خلال استعمال اسم الشهرة لتلك الشركات وعمل الدعاية المختلفة للفندق فى الخارج . واصبحت لتلك الشركات الدولية الحرية الكاملة فى إدارة الفندق ، كذلك لها مطلق الحرية فى الرقابة والتصرف الكامل فى تشغيل الفندق بما فى ذلك تحديد عدد العاملين وأجورهم وجميع مراحل التشغيل والدعاية والاعلان ووسائل الترفيه .

وتعتبر شركة ايجوت من أكثر شركات القطاع العام السياحى التى مهدت لإدارة جميع فنادقها الى إدارة أجنبية

حيث تمتلك الشركة ٨ وحدات فندقية وأربعة بواخر عائمة تدار جميعها بمعرفة شركات إدارة أجنبية بموجب عقود الإدارة . مثل فندق ماريوت وتديره شركة ماريوت العالمية ،فندق شيراتون وتديره شركة شيراتون العالمية ، وأسوان أوبروي وتديره شركة فنادق أوبروي الهندية .

### (٢) عقود الإدارة وطبيعتها :-

تقوم الشركات متعددة الجنسية بتشغيل الفندق من خلال عقد الإدارة ،على أن تأخذ نسبة من أرباح الفندق تصل غالباً ما بين ١٥ : ٢٥٪ من مجموع أرباح الفندق وذلك بعد استبعاد كافة النفقات ،وقد تصل مدة عقد الإدارة الى أكثر من عشرين عاماً في بعض الفنادق المصرية ،ويتناول عقد الإدارة الاتفاق على أن يستخدم الفندق الاسم التجاري للشركة متعددة الجنسية ، وتقديم المعرفة والأساليب الحديثة في إدارة الفندق بمعرفة المدير الأجنبي ،وللإدارة الأجنبية الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بالفندق وسائر الموضوعات الهامة مثل المسائل المالية كبنود الانفاق ، والمرتبات ،والنظم الحسابية ، والمشتريات . أما الشركة المالكة فلا يحق لها التدخل في أمور تشغيل الفندق وسير العمل فيه أو الرقابة عليه .

ويتناول عقد الإدارة أيضا أساليب الحماية وتنشيط المبيعات ،ومسألة تحويل الأرباح للخارج ،وشروط حل أي نزاع يحدث بين المالك وشركة الإدارة الأجنبية . وسنتناول فيما يلي عرض بعض من عقود الإدارة المبرمة بين القطاع العام السياحي والشركات الأجنبية متعددة الجنسية :-

أولاً: عقد الإدارة بين شركة مصر للفنادق وشركة هيلتون العالمية  
لإدارة فندق النيل هيلتون :-

يعتبر هذا العقد من أقدم عقود الإدارة المبرمة بين شركة مصر للفنادق وشركة أجيبية ، وقد نص هذا العقد على توزيع صافي الأرباح بنسبة ٧٥٪ للمالك ، ٢٥٪ للإدارة الأجنبية ، مع نسبة من إيرادات كازينو القمار . ونلاحظ أن هناك بعض التحفظات التي تؤخذ على هذا العقد نوردتها فيما يلي :-

١- نص العقد على تحمل فندق النيل هيلتون مصروفات تسدد للمركز الرئيسي لشركة هيلتون في الخارج ، وقد قسمت الى نوعين :- (٥)

أ- النوع الأول : مصروفات مباشرة لشركة هيلتون العالمية نتيجة القيام بإدارة وتشغيل فندق النيل هيلتون .

ب- النوع الثاني : مصروفات غير مباشرة ، وتتمثل في مصروفات انشاء مجموعة من مكاتب التسويق المتخصصة التي تعمل لحساب جميع الفنادق التابعة للمركز الرئيسي ، كذلك انشاء الإدارات المتخصصة بالمركز الرئيسي لتقديم الخدمات الخاصة بالفنادق التابعة في كافة المجالات من ديكورات ، وشئون هندسية ، ومشتريات ٠٠٠٠ والى غير ذلك .

وقد قامت شركة هيلتون العالمية بتحميل فندق النيل هيلتون بالمصروفات المذكورة بالبند ( أ ) مقابل فواتير ومستندات فعلية ، أما بالنسبة للمصروفات غير المباشرة المذكورة في البند (ب) فلقد قامت شركة هيلتون العالمية بعدة دراسات

للتوصل الى أنسب طريقة لتوزيع المصروفات غير المباشرة  
وتحميلها على فنادق الشركة المختلفة كالتالى :-

- يتم عمل معدل للتوزيع بنسبة عدد الغرف المتاحة ، ثم  
يتم عمل معدل آخر للتوزيع بنسبة اجمالى الايرادات  
التقديرية السنوية لكل فندق .

- يتم أخذ متوسط المعدلين السابقين لكل فندق كأساس  
لتوزيع هذه المصروفات غير المباشرة .

وقد اتفق على اعتماد المصروفات غير المباشرة بالكامل  
من بداية تشغيل فندق النيل هيلتون وحتى ١٩٨٣/١٢/٣١ تمهيدا  
لتحويلها للمركز الرئيسى بالخارج ، اما السنوات التالية  
واعتبارا من ٨٤/١/١ فقد اتفق على الآتى :-

- بالنسبة للمصروفات المباشرة فى البند (أ) فيتم  
اعتمادها كل ثلاثة شهور وتحويلها للمركز الرئيسى .

- بالنسبة للمصروفات غير المباشرة والمشار اليها فى  
البند (ب) فلقد اتفق على ورود شهادة من مراقب حسابات  
شركة هيلتون العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك  
كل ثلاثة شهور ، وتعتبر هذه الشهادة مقبولة من شركة  
مصر للفنادق لتمكينها من اعتماد هذا النوع من  
المصروفات .

- قامت شركة مصر للفنادق بالتوسع فى الفندق ببناء تعيين  
غرفة للنزلاء وانشاء مكاتب تجارية ومحلات وأماكن لوقوف  
السيارات طبقا للتمميمات والمواصفات التى وافق عليها  
الطرفان وكان ذلك وفقا لما يلى :- (٦)



١ - تقوم شركة مصر للفنادق بتعيين المهندسين المعماريين والاستشاريين وغيرهم من بين الذين ترشحهم شركة هيلتون لوضع التصميمات المعمارية والهندسية والميكانيكية وأعمال الديكور .

ب - يقدم المدير خدمات المساعدة الفنية في عملية الانشاءات والتوجعات على أن تقوم شركة مصر للفنادق بتحمل مبلغا قدره ١٤٠ ألف دولار أمريكي قيمة أداء هذه الخدمات، والمبلغ المذكور يعتبر جزءا من جملة تكلفة التوسع .

ج - تقوم شركة مصر للفنادق بتفويض الإدارة بطرح العطاءات للبناء أما عن طريق المناقمة أو الممارسة، على أن تلتزم شركة مصر للفنادق بالدفع الفوري لاية فواتير تقدمها الإدارة أو المهندسين المعماريين والمقاوليين والتي تتعلق بعملية الانشاءات .

د - عند اتمام التوسع تعفى الأرباح المحققة من هذا التوسع من الضرائب لمدة خمس سنوات وذلك وفقا للقانون رقم ١ لسنة ٧٣ الخاص بالمنشآت السياحية .

٢ - نص عقد الإدارة على أن الشركة المالكة تحصل على تقارير شهرية عن نتائج تشغيل الفندق، وتشتمل هذه التقارير ملخصا لحساب الأرباح والخسائر عن كل شهر، بالإضافة الى الميزانية ونتائج الأعمال السنوية للفندق، بعد اعتمادها من مراجع حسابي، وذلك حفاظا على حقوق الشركة المالكة . الا أن الشركة المديره تقدم تقارير شهرية تركز على بعض بنود المصروفات مثل صيانة المباني

والكهرباء والمعاد والأثاث، وتكلفة الطعام والمشروبات وتكاليف التجديد ومخصصات الاستبدال. ولم تتعرض تلك التقارير لاييرادات الأنشطة الرئيسية كالغرف والأطعمة والمشروبات أو عرض لأهم المؤشرات المتعلقة بالاييرادات والأشغال والتكاليف والربحية وعائد الاستثمار. (٧)

٤- تبين انه كان هناك خلاف بين شركة مصر للفنادق وشركة هيلتون العالمية بشأن حصة العاملين في أرباح فندق النيل هيلتون، حيث رأت شركة مصر للفنادق ضرورة تجنب نسبة من الأرباح مقدارها ٢٥٪ عملاً بنص المادة ٤١ من القانون رقم ١٥٩ لسنة ٨١، بينما امتنعت شركة هيلتون عن سداد هذه الحصة، ورأت من الضروري عرض الموضوع على الجمعية العمومية للفتوى والتشريع بمجلس الدولة وذلك للتحكيم في الأمر. ولما كان التوصل الى نتيجة نهائية لحسم هذا الموضوع قد يستغرق وقتاً طويلاً، فقد تم الاتفاق بتاريخ ٧ نوفمبر ١٩٨٤ على تجنب هذه النسبة، على أن تتعد شركة هيلتون العالمية بأن ترد هذه المبالغ في حالة صدور قرار نهائي من مجلس الدولة بشأن هذا الموضوع (٨).

ثانياً : عقد الإدارة بين الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق وشركة فنادق أوبروي لإدارة فندق ميناهاوس (٩)

تضمن عقد الإدارة بين الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق " ايجوت " وشركة فنادق أوبروي لإدارة فندق ميناهاوس على عدة بنود منها :-

١- تقوم الإدارة بتشغيل الفندق ويكون للمدير السيطرة الكاملة وحرية التصرف في تشغيل الفندق وتدهير العمالة

اللازمة والقيام بالاشراف والدعاية والاملان والخدمات  
الأخرى لضمان كفاءة تشغيل الفندق وصيانتة ولتسا  
للمستويات الدولية لفنادق الدرجة الأولى، وللمدير خمم  
كافة المعروفات المباشرة اللازمة للتشغيل من اجمالي  
ايرادات تشغيل الفندق .

٢- يتحمل المالك مصاريفها قبل الالتتاح ،ويكون له حق  
استرداد المبالغ التي انفقها من الادارة ولتالميزانية  
المتفق عليها من اجمالي ايرادات التشغيل خلال فترة  
ثلاث سنوات .

٣- يحافظ المدير على معدلات المرتبات والأجور الخاصة  
بالعاملين المستخدمين من المصريين بالفندق في حدود  
ودون زيادة من معدلات المرتبات والأجور المدفوعة مادة  
للعاملين في صناعة الفنادق في مصر ممن لهم نفس الخبرة  
والمؤهلات ،ولايجوز تعيين أى عامل بخلاف مدير الفندق  
بمرتب أكثر من أربعة الاف جنيه سنويا .

٤- يمكن للمدير استقدام خبراء فنيين أجانب لمهام محددة  
يتطلبها تشغيل الفندق ،وتخضع مكافآت هؤلاء الخبراء  
والفنيين من اجمالي التشغيل بعد تحديدها باتفاق  
الطرفين . ويتعهد المالك بأن يحصل على ترخيص من  
السلطات المختصة في مصر بأن يقوم العاملون الأجانب  
بتحويل ما يوارى ٥٠٪ من مرتباتهم الشهرية التي  
الخارج ،كذلك يتعهد المالك بأن يسمح للمدير بأن  
يحول للخارج المبالغ المخصصة له بعمله قابلية  
التحويل .

٥- يساهم فندق مينا هاوس في مجمل تكاليف الاعلان وتنشيط

المبيعات الدولية لسلسلة فنادق أوبروى العالمية فى الخارج، ولهذا فان المدير يقوم بتحويل نسبة مئوية من اجمالى ايرادات تشغيل الفندق بالعملة الأجنبية للمركز الرئيسى على النحو التالى :-

أ- ١٢ من اجمالى ايرادات التشغيل فى كل سنة مسن الثلاث سنوات المالية الأولى من العقد .

ب-  $\frac{1}{4}$  : ١١ من اجمالى ايرادات التشغيل للمستنيين الماليتين الرابعة والخامة .

ج- ١١ من اجمالى ايرادات التشغيل للسنة المالية السادسة وكل سنة مالية تالية لها خلال مدة العقد .

وفى مجال تنفيذ الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات فى فندق مينا هاوس، للمدير مطلق الحرية لاختيار شركات ومكاتب متخصصة للقيام بهذه الأنشطة، ويضاف الى هذا أن المالك والمدير يتلفان قبل بداية كل سنة مالية على نسبة مئوية من اجمالى ايرادات التشغيل تخصص للاعلان والدعاية وتنشيط المبيعات دولياً للفندق . أما تكاليف الاعلان والتنشيط المحلى للفندق فتكون وفقاً لميزانية تعد لكل سنة مالية ولا تتجاوز  $\frac{1}{2}$  من اجمالى ايرادات التشغيل للسنة المالية .

٦- يقوم المالك باجراء الترتيبات اللازمة مع بنك مصرى ليقرض الادارة الأجنبية رأس مال كاف للتشغيل لا يزيد عن مائة وخمسين ألف جنيه بالعملة المصرية لتغطية متطلبات تمويل تشغيل الفندق، وتحمل الادارة بجميع الفوائس ومصاريف البنك .

ثالثا :- عقد الادارة بين الشركة المصرية العامة للسياحة  
والفنادق " ايجوث " وشركة شيراتون العالمية لادارة  
فندقين عاشرين أنى ، هوبت .

أبرم عقد ادارة بين المؤسسة المصرية العامة للسياحة  
والفنادق وشركة شيراتون العالمية فى ١٩٨٠/١/٣١ لادارة  
فندقين عاشرين . وهناك عدة تحفظات على عقد الادارة هي :- (١٠)

١- يقوم المالك بتجهيز البواخر العائمة لتكون معدة  
للتشغيل شاملة جميع التسهيلات والمرافق اللازمة  
لتكون فنادق عائمة وبواخر رحلات نيئية من الدرجة  
الأولى وطبقا للمواصفات الدولية . ويقوم المالك  
أيضا على نفقته بتزويد البواخر بجميع الاثاث  
والتجهيزات والمعدات على مستوى الفنادق العائمة  
من الدرجة الأولى . ويأخذ رأى المدير الأجنبى فى  
نوعية ومستوى الاثاث والتجهيزات والمعدات  
وآمدادات التشغيل، وفى مقابل ذلك يدفع المالك الى  
المدير مبلغ خمسين ألف دولار .

٢- يتعهد المالك بدفع جميع المصاريف ما قبل الافتتاح  
للباخرتين كالاعلان والدعاية وحفل الافتتاح وأجور  
ما قبل الافتتاح واية مصاريف أخرى من هذا القبيل  
يكون قد تحملها المدير قبل تاريخ الافتتاح، وتتضمن  
أيضا مصاريف الإقامة ومصاريف السفر التى يتحملها  
الموظفون التابعون للمدير أو لشركة شيراتون  
العالمية أو الشركات التابعة لها أثناء قيامهم  
بالخدمات المتعلقة بأعمال ما قبل الافتتاح . ويقوم  
المالك بعد ذلك بإسترداد مصاريف ما قبل الافتتاح  
سلفة الذكر على حصة أقساط سنوية متساوية بعد

تاريخ الافتتاح ، طالما ان هذه المدفوعات يغطيها الدخل الاجمالي للتشغيل وذلك بعد خصم المصاريف الأخرى . فادا لم يكن اجمالي دخل التشغيل في أية سنة يكفي لتغطية استرداد معاريف ما قبل الافتتاح ، فان هذا العجز يرحل الى السنوات التالية .

٣- تنص المادة ٢٢ من عقد الادارة على أن يلتزم المالك بأن يبذل كل جهده ليحصل للبواخر على الاعفاءات الضريبية والجمركية المنصوص عليها في القانون رقم (١) لسنة ٧٣ الخاص بالمنشآت الفندقية والسياحية وفي القانون رقم ٤٣ لسنة ٧٤ والمعدل بالقانون رقم ٢٢ لسنة ٧٧ الخاص باستثمار المال العربي والأجنبي . مع العلم بأن مشروع الباخرتين لا يخضع لقانون الاستثمار .

٤- تشير المادة ١٠ من عقد الادارة على أن يوافق المدير على أن يقوم بتدريب عدد من موظفي البواخر المصريين ( اثنين سنويا ) على ادارة الفنادق وتشغيلها في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أمريكا اللاتينية أو كندا أو اوريا . ولا يتقاضى المدير أية تعويضات أو أتعاب عن تدريب هؤلاء الموظفين . ومن ناحية أخرى يدفع المالك تكاليف انتقالاتهم واقامتهم في الخارج .

٥- يقوم المدير بتشغيل البواخر وله مطلق الحرية في تشغيل البواخر وجميع السياسات اللازمة لذلك بما في ذلك الأسعار ووسائل التلية والعمالة ومعـدلات الاجور وتعيين العاملين وفصلهم . وللمدير الحق في

أن ينلق من وقت لآخر من حساب التشغيل أية مبالغ يرى انها لازمة لاصلاح وصيانة البواخر وأى تغييرات أو اضافات أو تحسينات خاصة بالبواخر .

٦- للمدير الحق فى تنظيم والتعاقد على جميع عمليات الاعلان والدعاية التى يراها لازمة للتشغيل ، بحيث لا تتجاوز مصاريف الدعاية والاعلان الى من اجمالسى ايرادات تشغيل البواخر خلال السنتين الأوليتين من التشغيل ، ويلتزم المدير بإعداد ميزانية سنوية تسلّم للمالك على أن تخصم التكاليف المقدره على السنوات التالية لبرنامج الدعاية والاعلان عن الفنادق التى تملكها أو تديرها شركة شيراتون العالمية فى الخارج ، كذلك برامج الدعاية والاعلان المحلية للبواخر .

٧- يخصم من اجمالسى حساب الأرباح والتشغيل للبواخر العائمة الأجور والمرتبات والمزايا المقررة للعاملين التابعين للمدير أو لشيراتون العالمية أو لى شركة متفرعه أو تابعة لها على نحو دائم أو مؤقت ، ويشترط أنه فيما عدا كل من مدير البواخر ورئيس الطهاه ومدير الصرف ومساعدى رئيس الطهاه والطهاه المتخصصين ومدير الأظعمه والمشروبات لايجوز تعيين أى موظف بمرتب يزيد عن عشرة آلاف دولار سنوياً . ويخصم أيضا من حساب الأرباح والتشغيل جميع المصروفات الشخصية ومصروفات السفر من مصر واليهما التى ينفقها المدير أو شركة شيراتون العالمية أو أى شركة متفرعه أو تابعة لها والتى تتعلق مباشرة بإدارة وتشغيل البواخر .

٨- يوزع اجمالي ربح التشغيل عن كل سنة مالية خلال مدة هذا العقد بين المالك والادارة بنسبة ٨٤٪ للمالك و١٦٪ للادارة ، وتكون هذه النسبة الأخيرة اتعاب الادارة المقرره ، بخلاف اجور ومرتببات المدير الاجنبي والعاملين الاجانب .

رابعاً :- عقد ادارة بين شركة سميراميس للفنادق وهي شركة مساهمة مصرية تساهم في رأس مالها شركة " ايجوت " بنسبة ٥٠٪ ، ومؤسسة انتركونتننتال للفنادق لادارة فندق سميراميس :-

تضمن عقد الادارة على مدة بنود من بينها :- (١)

١- تقوم مؤسسة انتركونتننتال بتشغيل وادارة الفندق وحدها دون تدخل الشركة المالكة ، بما فى ذلك اختيار وتعيين وفصل العاملين ، وتحديد شروط التوظيف بالفندق ومعدلات الاجور والمزايا والمكافآت الأخرى ، وتلتزم المؤسسة بمستوى المرتببات السارى فى الفنادق المماثلة فى القاهرة بالنسبة لتشغيل المصريين ، وبالنسبة لتشغيل الاجانب يراعى مستوى الاجور وشروط توظيفهم السارية فى صناعة الفنادق العالمية فى الخارج .

٢- نص عقد الادارة على منح عملاء الفندق بطاقات ائتمان بشروط تعدها مؤسسة انتركونتننتال دون تدخل الشركة المالكة .

٣- تقوم مؤسسة انتركونتننتال باستخدام مستشارين فنيين



أو خبراء متخصصين لاداء بعض الخدمات للفندق، وتتحمل الشركة جميع الأتعاب والمصروفات الخاصة بهم بما في ذلك الإقامة المجانية ومصروفات الانتقال المناسبة.

٤- تحمل مؤسسة انتركونتننتال على المبالغ التالية :

أ- توافق الشركة المالكه على أن تدفع لمؤسسة انتركونتننتال ٧٢٠ من أرباح تشغيل الفندق .

ب- ٧٣ من الدخل الكلى تدفع شهريا نظير قيام مؤسسة انتركونتننتال بالخدمات الآتية لصالح الفندق :-

- خدمات مجموعة انتركونتننتال العالمية الخاصة بالبيع والحجز .
- خدمات وتسهيلات مجموعة انتركونتننتال فى الاعلان والدعاية لمجموعة فنادقها فى الخارج ومن بينها فندق سميراميس .
- خدمات وتسهيلات فى مجال الاتصالات الدولية ونظام الحجز بالكمبيوتر .
- خدمات مدير وخبراء التشغيل لمؤسسة انتركونتننتال فى الخارج .
- خدمات مدير وخبراء التشغيل الاقليميين لمؤسسة انتركونتننتال العالمية .
- خدمات موظفى مؤسسة انتركونتننتال الاقليميين فى مجال الهندسة والحسابات .
- خدمات مقابل الزيارات الدورية الروتينيه للتفتيش والمشاورة من المركز الرئيسى السى لفندق سميراميس بالقاهرة .

- ج- تدفع الشركة المالكة لمؤسسة انتركونتيننتال  
نقلات ما قبل الانتتاح مقابل قيام المؤسسة  
بإداء الخدمات التالية :-
- اختيار وتعيين العاملين اللازمين لتشغيل  
الفندق .
  - وضع النظام المحاسبي .
  - التفاوض والتعاقد بشأن التراخيص للمحلات  
التجارية .
  - ترتيب وتنظيم احتياجات الفندق من التمويل  
اللازم للتشغيل .
  - الاعلان والترويج للفندق .

بالإضافة الى دفع الشركة المالكة مرتبات ونفقات سفر  
أفراد مؤسسة انتركونتيننتال أو أى فرد فى الشركة الام  
أو الفرع الذين يؤدون هذه الخدمات السابقة .

د- تتولى الشركة المالكة الدفاع عن مؤسسة انتركونتيننتال  
واخلاء مسؤوليتها فى حالة أية مطالبات أو فى حالة  
نشوب أى نزاع بينها وبين أية جهة أخرى .

خامسا :- عقد الادارة بين شركة مصر للفنادق وشركة مصر للسياحة  
مع نادى البحر المتوسط لادارة قرية مجاويش  
السياحية :-

قامت شركة نادى البحر المتوسط الفرنسية بإدارة  
قرية مجاويش السياحية بالفردقة حتى ١٩٨٧/١١/٤ ولتوالى  
الخسائر بالقرية أنتهت الشركتان المالكتان التعاقد مع  
نادى البحر المتوسط ، وتولت شركة مصر للسياحة منفردة  
ادارة القرية . وهناك عدد من التحفظات على عقد الادارة  
وهي :- (١٢)

١- عدم تحديد حد أدنى للضمان تلتزم الشركة  
المديرة الوفاء به للشركة المالكة في حالة انخفاض  
الأرباح .

٢- نص عقد ادارة القرية السياحية على أن تتحمل  
الشركة المالكة بقيمة الخسائر التي قد تحدث  
خلال سنوات الأولى من التشغيل .

٣- لم ينص عقد القرية السياحية على الزام الشركة  
المديرة بتسليم المجموعة الدفترية والسجلات  
المالية المختلفة للشركة المالكة عند انتهائه  
أو انتهاء العقد ، كما يقضى العرف السائد في هذا  
المجال .

وكانت نتيجة لبنود العقد أن القرية لم تحقق أية  
ايرادات خلال التشغيل حتى عام ١٩٨٧ ، حيث بلغ اجمالي  
الخسائر المحققة في ٣٠/٦/١٩٨٧ ٧٩٩ الف جنيه ، وتمثل  
نسبة ١٥٪ من رأس المال المستثمر .  
ويمكن تلخيص الأسباب الرئيسية لخسائر القرية في  
الآتي .-

١- قلة الايرادات وانخفاض نسبة استغلال الطاقة  
المتاحة بالقرية حيث بلغت نسبة الطاقة العاطلة  
٤٦٢٪ سيرير / ليله من الطاقة المتاحة أمام  
١٩٨٦ ، ٤٢٢٪ سيرير / ليلة في النصف الاول من  
عام ١٩٨٧ . (١٣)

٢- عدم تشجيع نادي البحر المتوسط دخول السحريين أو  
الجنسيات الاخرى خلاف الفرنسيين في القرية ، وقصر دخول

القرية على أعضاء النادي ، الأمر الذى يجعلها مقصورة على عملاء النادي فقط ، لدرجة أن مصر للسياحة كانت تقوم بتسويق ٧٩٠٪ من حجم اشغال القرية ، لأن الاداره الأجنبية رفعت التسويق بحجة ان نظام القرية المفتوح لا يتلاءم مع نظام النادي المغلق (١)

٣- زيادة تكلفة الأجور والمصروفات العمومية بشكل مبالغ فيه ، بحيث تشكل ا٥٩٪ من اجمالى الإيرادات ، فى عام ١٩٨٥ ، ٥٨٣٪ فى عام ١٩٨٦ ، ٦٩٨٪ فى عام ١٩٨٧ . ويسهم فى ذلك الأسلوب الذى أتبعه نادى البحر المتوسط فى تغيير طاقم العمل الأجنبى كل ستة شهور ، وما ينتج عنه من زيادة كبيرة فى نفقات النقل الجوى . كذلك بلغت أجور العاملين الأجانب فى عام ١٩٨٦ مبلغاً وقدره ٥١٥ ألف جنيه بنسبة ٦٩٤٪ من اجمالى الاجور ، ٧٩٣٪ فى عام ١٩٨٧ ، وذلك على الرغم من أن نسبة العاملين الأجانب يصل الى ٣٧٪ من جملة العاملين بالقرية . وكان هناك تباين فى أجور المشغلين المصريين والأجانب فى القرية ، فقد وصل متوسط الأجر السنوى للعامل الفرنسى نحو ٢١ ألف جنيه ، بينما كان متوسط الأجر السنوى للعامل المصرى ٢٩٦٨ جنيه فقط . (١٥)

ومما تجدر الاشارة اليه أن استمرار تزايد خسائر القرية كان السبب الرئيسى فى اتجاه المالك الى الغاء العقد المبرم مع نادى البحر المتوسط ، وانهاء ادارته للقرية بتاريخ ١٥/١١/٨٧ وقامت شركة مصر للسياحة بادارة القرية منذ ذلك التاريخ وسط توقعات بالفشل ، ولكن استطاعت الادارة المصرية أن تجعل مجاويش وحدة مستقلة ، وتم تعيين مدير مصرى لها موكل اليه كافة الملاحيات ، وله خبرة عالية فى مجال الادارة ، التى لا تقل عن الخبرة الاجنبية . ونتيجة لذلك حققت القرية أرباحاً لأول مرة منذ انشائها حيث

بلغت إيرادات القرية ٣٧٥٥ ألف جنيه عام ١٩٨٨، ثم تفاعف دخلها في عام ١٩٨٩ ليصل الى ٧٥٢٦ ألف جنيه ، حتى وصل الى ٩٩٨٥ ألف جنيه عام ١٩٩٠ . (١٦)

وهذا يرجع الى قيام شركة مصر للسياحة بتنظيم برامج تسويقية جديدة في الداخل والخارج ، وتنظيم رحلات منتظمة بالطائرات الشارتر من ألمانيا الغربية والسويد وفنلندا وايرلندا، والتوسع الكبير في الطاقه الايوائية في القرية بانشاء ١١٢ شاليها جديدا، وتخطط شركة مصر للسياحة لانشاء شركة منفصلة تدير قرية مجاويش ، ويكون لها حرية العمل الفندقى والسياحى .

### ٣- العلاقات غير المتكافئة بين الشركات متعددة الجنسيات والقطاع العام السياحى :-

ان سياسة تحرير القطاع العام السياحى وتشجيع نشاط الشركات متعددة الجنسية ، قد تبدو أنها وسيلة ضرورية لتنمية قطاع الفنادق في مصر ، ذلك لان هذه الشركات لا تمتلك فقط الخبرة الادارية ، بل تتحكم أيضا في عملية التسويق السياحى الا انه يلاحظ أن هناك علاقات غير متكافئة بين الشركات متعددة الجنسية والقطاع العام السياحى ، اظهرتها بعض الأمثلة لعقود الادارة التى أوردها في هذا البحث ، مثل الارتفاع الكبير في تكلفة الادارة الأجنبية ، وحصول شركات الادارة الأجنبية على نسبة من الأرباح تتراوح ما بين ١٥ : ٢٥٪ ، وتحويل هذه الأرباح للخارج يعتبر استنزافا لموارد الدولة .

هذا بالاضافة الى مماريف الدعاية والاعلان التى تتم في الخارج والتى تتراوح ما بين ١ : ٤٪ من اجمالى إيرادات التشغيل في بعض الفنادق المصرية التى أوردها في هذا البحث ، وتحمل الفنادق المصرية أيضا لمصاريف

ما قبل الافتتاح بما فيها الدعاية والاعلان قبل الافتتاح ،  
وأية مصاريف خاصة بالعاملين التابعين للشركة الأجنبية  
المديره لقيامهم بالخدمات المتعلقة بأعمال ما قبل الافتتاح ،  
كما أن لإدارة الأجنبية مطلق الحرية فى اختيار المكاتب  
والشركات المتخصصة للقيام بنشاط الدعاية والاعلان عن الفنادق  
المصرية فى الداخل والخارج .

وهناك المشاكل التى يخلقها نشاط الشركات متعددة  
الجنسية فى مجال التشغيل والتوظيف حيث لوحظ وجود نوع من  
التحيز فى صالح الأجانب لتولى الوظائف الرئيسية والمهمة ،  
كذلك قيمة الأجور والمكافآت والمزايا التى يحمل عليها المديرين  
الأجانب ،والتى تعد مرتفعة وذلك اذا ما قورنت بالأجور المماثلة  
للأفراد الوطنيين ،على الرغم من ان عدد الأجانب محدود فى  
الفنادق المصرية . حيث تنص عقود الادارة المذكورة فى الدراسة  
على أن تحافظ شركات الادارة الأجنبية على مستويات المرتبات  
والأجور الخاصة بالعاملين المصريين المستخدمين فى الفنادق  
المدارة ادارة أجنبية دون زيادة عن مستويات الاجور المماثلة  
فى الفنادق المصرية الأخرى ،أما بالنسبة للعمالة الأجنبية  
فيتحدد مستوى الأجور وفقا لمستويات الأجور فى الفنادق العالمية  
فى الخارج .

هذا بخلاف المبالغ الباهظة التى يأخذها المدير الأجنبى  
مقابل الاستشارات بشأن نوعية ومستوى الاثاث والتجهيزات اللازمة  
لتشغيل الفندق مثل حصول المدير الأجنبى على مبلغ قدره  
خمسين الف دولار فى مقابل اختيار نوعية ومستوى الاثاث  
والتجهيزات اللازمة لتشغيل الفندقين العاشمين انى وحتسب ،  
وحصول المدير الأجنبى على مبلغ قدره ١٤٠ ألف جنيه مقابل  
تقديم الخدمات المساعدة الفنية فى عملية الانشاءات والتوسعات  
لفندق النيل هيلتون .

وتجدر الإشارة - أيضا - الى دور الشركات متعددة الجنسية في الاستعانة بمهندسين ومستشارين أجانب في حالة انشاء وتجديد الفنادق التي تحمل أسماء الشركات العالمية ، وقد يكون لهؤلاء ، توجه معين من حيث تصميم الفندق على النمط الغربي والاستعانة بشكل كبير بالمستلزمات الأجنبية ، بالاضافة الى حصول هؤلاء ، الأجانب على مبالغ طائلة بالنقد الأجنبي ، مقابل عملية التصميم والاشراف على التنفيذ ، الأمر الذي يشكل عبئا على القطاع العام السياحي في مصر .

بالاضافة الى ذلك تولى شركات الادارة الاجنبية متعددة الجنسية طرح العطاءات في حالة الانشاءات والتوسعات للفنادق مثل ما حدث في عمليات الانشاءات والتوسعات في فندق النيل هيلتون ، وفي معظم الأحيان عهدت الشركات الأجنبية متعددة الجنسية الى شركات المقاولات الاجنبية لتنفيذ هذه الانشاءات والتوسعات ، وبالتالي حصولها على نصيب كبير من تكاليف انشاء المشروعات الجديدة .

ومن الملاحظ أيضا أن معظم شركات الادارة الاجنبية لم

تساهم مساهمة فعالة في تدريب وتنمية قدرات الأفراد الوطنيين ،

وخلق كفاءات ادارية ، فلا يزيد عدد من يتم تدريبهم على اثنين سنويا وذلك بالشركة الأم على أن يتحمل الفندق تكاليف الإقامة والانتقالات في الخارج .

وبالإضافة إلى المزايا التي تحمل عليها شركات الإدارة الأجنبية ، فإنها تمر على طلب العديد من المزايا والاستثناءات الإضافية بغية تحقيق أقصى استفادة لها . كما حدث في عقد الإدارة بين شركة شيراتون العالمية وشركة إيجوث لإدارة الباخرتين العائميتين ، حيث تطلب الإدارة الأجنبية من الشركة المالكة بأن تحمل على الإعفاءات الضريبية والجمركية المنصوص عليها في قانون الاستثمار ، والقانون الخاص بالمنشآت الفندقية والسياحية وهذه الإعفاءات الضريبية والجمركية تحرم الدولة من مورد مالي هام يساهم في تحسين وضع اقتصادها القومي .

كذلك تهرب بعض شركات الإدارة الأجنبية من مشاركة العمال في الأرباح كما حدث في عقد إدارة النيل هيلتون عمل غير قانوني ويتنافى مع القوانين المصرية التي وضعت من أجل حماية العمال من الاستغلال ولضمان حصولهم على نصيبهم من الربح .

وهناك مزايا تحصل عليها شركات الإدارة الأجنبية تتمثل في الحصول على التمويل الكافي لتشغيل الفندق ، وذلك من خلال الاقتراض من البنوك العمرية لتمويل الأنشطة المختلفة للفندق ، فالشركة المالكة تلتزم بتقديم القروض لشركة الإدارة الأجنبية مثل ما حدث في عقد إدارة شركة ايجوث مع شركة فنادق أوبروي لإدارة فندق مينا هاوس أوبروي ، حيث تقوم الشركة المالكة بأجراء الترتيبات اللازمة مع بنك مصر ليقرض شركة الإدارة التمويل الكافي لتشغيل الفندق ويمثل هذا التمويل المحلي لشركات الإدارة الأجنبية استنزافا للموارد الوطنية المتاحة ، حيث أنه يفتح الفرص البديلة لاستخدامها محليا ويحرم الاقتصاد المحلي منها .



ويلاحظ أن الشركات الأجنبية التي تدير فنادق شركات القطاع العام لم تقم منذ فترة طويلة بسداد الحصة المستحقة عليها في الأرباح للشركة المالكة في عام ١٩٨٩، مثل عدم سداد بعض الشركات الأجنبية المسند اليها ادارة بعض الفنادق المملوكة لشركة الفنادق المصرية لمبلغ قدرة ٣ مليون جنيه. (١٧)

وتوقف جميع شركات الادارة الأجنبية المسند لها ادارة الفنادق المملوكة لشركة ايجوث عن سداد مبلغ قدره ٧ مليون جنيه .  
ويظهر الجدول رقم (٢) شركات الادارة الأجنبية التي لم تقم بسداد حصتها للشركة المالكة ايجوث في عام ١٩٨٩ .  
جدول رقم (٢)

يوضح  
شركات الادارة الأجنبية التي لم تقم  
بسداد حصتها للشركة المالكة " ايجوث " الأجنبية  
في عام ١٩٨٩

المبلغ	الفنادق التابعة للشركة الأجنبية	الشركة الأجنبية المدينة
٤٣٦٤٦٨	فندق شيراتون القاهرة	شركة شيراتون
٢١٠٥٣١١	فندق ماريوت	شركة ماريوت
٦٨٣١٩٧	فندق الميرديان	شركة الميرديان
١٢٩٨٨٣٧	فندق مينا هانس أوبروي	شركة أوبروي
٤٥٦٥٥١	فندق ايتاب الأقصر	شركة واجن
١٩٢٢٢٢٠	فنادق شيراتون العاصمة	شركة شيراتون
٩٥٣٤٥	فندق ايجوث أوبروي العريش	شركة أوبروي
٣٩٨٦٤	فندق شيراتون الأقصر	شركة شيراتون

المصدر : الجهاز المركزي للمحاسبات ، تقرير ادارة مراقبة حسابات السياحة والفنادق على الميزانية المعدلة للشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق في ١٩٨٩/٦/٣٠ .

ويظهر جدول (٢) أنه شركات ماريوت وشيراتون وأوبروي ، العالمية أكثر شركات الادارة الأجنبية التي لم تفسى بالتزاماتها تجاه الشركات المالكة المصرية ، مما يتطلب ضرورة اعادة النظر في العلاقة مع هذه الشركات الأجنبية .

وقد تضمنت عقود الادارة ايضا قيودا وفغوطا تعسفية من قبل الشركات متعددة الجنسية منها قيام المركز الرئيسى للشركة متعددة الجنسية فى الخارج بتوزيع المصاريف المباشرة وغير المباشرة التى أنفقتها على عملية الدعاية والاعلان على مستوى العالم الى الفنادق التى تديرها ومنها الفنادق المصرية ، مما يشكل عبأ كبيرا على الفنادق المصرية .

#### (٤) كفاءة الشركات متعددة الجنسية فى عملية التسويق السياحى:

تقوم الشركات متعددة الجنسية بدور واضح فى عمليات التسويق السياحى لا يمكن تجاهله ، بما لديها من امكانات هائلة . وبعد ذلك أحد العناصر الاساسية فى اعتماد الفنادق المصرية على الشركات متعددة الجنسية فى مجال التسويق . ومما يدل على ذلك ارتفاع نسب اشغال فنادق الادارة المصرية بعد أن عهد بإدارتها للادارة الأجنبية كما يظهر جدول رقم (٢) .

جدول رقم (٣)

يوضح

نسب اشغال بعض فنادق القطاع العام قبل اسنادها للادارة الاجنبية وبعد اسنادها لهذه الادارة

اسم الفندق	الدرجة السياحية	نسب الاشغال قبل الادارة الاجنبية في عام ١٩٨٥	نسب الاشغال بعد الادارة الاجنبية في عام ١٩٨٩
فندق فلسطين	٥ نجوم	٧٥٤	٧٦٣ر٣
فندق شبرد	٥ نجوم	٧٤٨	٧٩٧ر٧
فندق كتر اکت	٥ نجوم	٧٢٨	٧٦٩ر٧
فندق ونتر بلاس	٤ نجوم	٧٣٥	٧٤٣ر٨
فندق كليوباترا	٣ نجوم	٧٤٤	٧٦٢ر
فندق سييل	٣ نجوم	٧٧٠	٧٦٢ر٦٠

المصدر : وزارة السياحة ، مركز المعلومات ، هيئات غير منشورة .

يلاحظ من جدول (٣) أن نسب اشغال فنادق القطاع العام ارتفعت بعد اسناد ادارتها لشركات الادارة الاجنبية ، فمثلا فندق شبرد وهو من الفنادق ٥ نجوم وتملكه شركة مصر للفنادق كانت نسبة الاشغال فيه ٧٥٤ في عام ١٩٨٥ ارتفعت الى ٧٦٣ر٧% في عام ١٩٨٩ بعد اسناده الى الادارة الاجنبية ، وفي فندق كتر اکت بلغت نسبة الاشغال فيه ٧٦٩ر٧ في عام ٨٩ بعد اسناده الى ادارة اجنبية وقد كانت ٧٢٨ فقط في عام ١٩٨٥ قبل الادارة الاجنبية .

ويمكن القول بأن انخفاض معدل الاشغال للفنادق المدارة بواسطة المصريين ، قد لا يرجع بالدرجة الاولى لعدم كفاءة الادارة المصرية ، بل لعوامل أخرى مثل المنافسة الشديدة التي تواجهها الفنادق ذات الادارة المصرية من جانب فنادق الادارة الاجنبية ، التي لها قدرة تسويقية عالية في انحاء العالم ، وتتمتع أيضا بالسمعة العالمية التي تجعل السائح مطمئنا لها . وقد يرجع أيضا انخفاض معدل اشغال الفنادق المدارة بواسطة المصريين الى القيود المفروضة على الادارة المصرية بالمقارنة بالادارة الاجنبية ، فالعامل المصري غير المنتج لا يمكن الاستغناء عنه في فنادق الادارة المصرية ، أما الادارة الاجنبية فلها الحق في الاستغناء عن مثل هذا العامل ، ذلك لان العامل يمين بعقود عمل مؤقتة تتجدد حسب كفاءته . كذلك فان اجراء أي تجديد أو ادخال تحسينات في الاداء في فنادق الادارة المصرية يخضع لروتين وقيود وليس فيه حركة الحرية بالمقارنة بما يحدث في فنادق الادارة الاجنبية .

### الخاتمة ونتائج الدراسة :

بعد القاء الضوء على طبيعة العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية وفنادق القطاع العام في مصر ، ومدى عدم التكافؤ الذي يسودها ، فعلى الرغم من أن الإدارة الأجنبية تتميز بمستوى عال من الكفاءة والخبرة الإدارية ، والتحكم في عمليات التسويق السياحي ، إلا أنها انطوت على خسائر ضخمة للجهات الوطنية المالكة للفنادق ، التي تتمثل في العقود المجحفة التي تتم بين الإدارة الأجنبية والشركة المالكة .

وللتخفيف من الآثار السلبية التي قد تنتج من عقود الإدارة ، وحتى يمكن تحقيق عملية نجاح سياسة تحرير القطاع العام السياحي ، وأن تؤدي الشركات متعددة الجنسية دورها في تطوير القطاع العام السياحي في مصر ، فيمكن للفنادق المصرية الاتفاق مع الشركات متعددة الجنسية على استخدام الاسم التجاري ونظام الحجز الخاص بها دون أن تتولى هذه الشركات عملية الإدارة بذاتها . ويمكن أن تترك لها مراقب عام في كل فندق يشرف على مستوى الخدمة وبذلك تحافظ الشركة الأجنبية على سمعتها العالمية . وفي نفس الوقت تترك المجال للإدارة المصرية . كما حدث في دول أخرى كاليهند وكوريا حيث تبرم العقود مع الشركات متعددة الجنسية على استخدام الاسم التجاري ونظام الحجز الخاص بها ، أما عقود الإدارة فهي أقل أهمية ، ولا يرحب بها إلا في نطاق محدود (١٨) .

هذا مع ضرورة إعادة النظر في عقود الإدارة الحالية المبرمة بين الشركات متعددة الجنسية والفنادق المصرية ، فعقود الإدارة الحالية تتسم بالضعف بسبب الإفراط في الامتيازات والتنازلات من قبل الشركة المالكة المصرية : منها سيطرة الإدارة على تشغيل الفندق ، والالتزام بتشغيل الأجنب الذين تحدد لهم شركات الإدارة ، وتحمل الفندق بمصاريف الدعاية والإعلان للمركز الرئيسي للشركة متعددة الجنسية في الخارج ، وتفويض

شركات الادارة بطرح العطاءات فى حالة الانشاءات والتوسعات  
للفندق واختيار شركات معينة للقيام بالانشاءات وهى غالباً  
الشركات الأجنبية ،وتسهل منح الشركات الأجنبية قروض لتمويل  
التشغيل ،وحصول الشركات الأجنبية على نسبة مرتفعة من أرباح  
الفنادق المصرية .

وعلى هذا ،فان عقود الادارة بين الشركات المصرية المالكة  
وشركات الادارة متعددة الجنسية ،يجب ان يراعى فيها ما يلى (١٩) :

١- ضرورة تحديد مبلغ معين كضمان للمالك كنسبة من  
رأس المال المستثمر تلتزم بدفعه الادارة الأجنبية فى حالة  
انخفاض ربح التشغيل أو تحقيق خاسر فى الفنادق المصرية .

٢- تحديد الحد الأقصى لمرتبات المدير والعاملين الاجانب  
الذين يعملون بفنادق الادارة الأجنبية فى بنود عقد الادارة .

٣- تلتزم الادارة الأجنبية بتدريب عدد غير محدود من  
العاملين المصريين على تشغيل وادارة الفندق ،مع وضع سياسة  
لاحلال الادارة المصرية محل الادارة الأجنبية ،تتدرج مع نمو  
الامكانيات وخبرة القدرات المصرية .

٤- ضرورة احكام رقابة واشراف شركات القطاع العام  
المالكة لفنادق الادارة الأجنبية على الشركة الأجنبية التى تدير  
الفندق ،وضرورة إلزام الفندق بتقديم تقارير تشمل تقييم أداء  
الأنشطة الرئيسية للفندق ،وأهم المؤثرات المتعلقة بالإيرادات  
والاكتفالات والتكاليف والربحية وعائد الاستثمار والمكون  
الأجنبى ،حيث تقدم فنادق الادارة الأجنبية الميزانية وحساب  
الأرباح والخاسر للشركات المالكه ،والتي تشمل بيانات اجمالية  
عن الإيرادات والمعروفات فقط .

٥- ضرورة أن ينص على العقد على عدم تحمل الفنادق المصرية لمصاريف المركز الرئيس للشركات متعددة الجنسية في الخارج عن الدعاية والاعلان لفنادقها .

٦- يجب أن تكون الشركة المصرية المالكة أكثر حزمًا في حالة امتناع أو تأخير شركة الادارة الأجنبية عن تنفيذ أى بند من بنود العقد ، وألا تتهاون في حق من حقوقها ، فلقد تضمن عقد ادارة شركة سميراميس المصرية المالكة مع مؤسسة انتركونتننتال أن تلتزم الشركة المصرية بالدفاع عن مؤسسة انتركونتننتال في حالة نشوء أى مخالفات أو نزاعات بينها وبين أى جهة أخرى في الداخل . وكان يجب أن يتضمن عقد الادارة شرطًا جزائيًا في حالة ما اذا امتنعت شركة الادارة الأجنبية عن تنفيذ أى بند من بنود العقد .

هذا ، ومن الضروري فتح المجال أمام الادارة المصرية لاثبات كفاءتها واعطائها صلاحية العمل ، فهي لا تقل كفاءة في هذا المجال عن الادارة الأجنبية ، مثل ما حدث في قرية مجاريس بعد انتهاء عقد الادارة الأجنبية ، كما أن هناك أمثلة ناجحة لمديرين مصريين يعملون في فنادق متعددة الجنسية في بلدان أخرى . فالمشكلة لا تتعلق بجنسية المديرين وانما بأسلوب العمل في القطاع العام الذي يختلف عن القطاع الخاص فالفندق ذو الادارة المحلية يعتبر جزءاً من الجهاز الاداري للدولة واللوائح المطبقة على مستوى الدولة سواء بالنسبة لمجموعة العمليات الادارية والمالية والتسويقية هي نفسها التي تطبق على الفندق ذو الادارة المحليه ، مما يؤثر على حركة سير العمل في الفندق ، فلا يستطيع المدير المصري اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف سريعة التغيير .

ومن ناحية أخرى ينبغي إعادة النظر في مهام وأوضاع

المكاتب السياحية الممربة في الخارج وتدعيمها بالكفاءات .  
ووضع نظام لتدعيم هذه المكاتب بالمعلومات السياحية بصورة  
منتظمة وكافية ، مع أهمية انتشار هذه المكاتب في الأقاليم  
المصدرة للسائحين . وهذا يتطلب وضع سياسة عامة للتطوير  
السياحي تدعمها بصفة مستمرة الدراسات والبحوث الحديثة  
والمتطورة .

وأخيرا ، يجب العمل على إنشاء شركات لإدارة الفندقية  
بين مصر والدول العربية ، لتكون نواة لإدارة الفنادق في  
مختلف الدول العربية ، بدلا من الاستعانة بالشركات متعددة  
الجنسية .

المراجع

- (١) Richard Mdz, Privatization in Developing Countries, The Columbia Journal of World Business, Spring /Summer, 1990, p.17.
- (٢) المجلس التومي المتخصص ، النهوض بالادارة الفندقية في القطاع العام ، الدورة الحادية عشر سبتمبر ١٩٨٤ يونيو سنة ١٩٨٥ ، ص ٣٩٠ .
- (٣) U.N., Transnational Corporations in International Tourism, New York, 1982, p.28.
- (٤) حسب بمعرفة الباحثة من Egyptian Hotel Association, Egyptian Hotel Guide, 1990-1991, 11 th Edition.
- (٥) الجهاز المركزي للمحاسبات ، محضر اجتماع بين شركة مصر للفنادق وشركة فنادق هيلتون العالمية بتاريخ ٤ ابريل سنة ١٩٨٤ .
- (٦) الجهاز المركزي للمحاسبات ، ادارة مراقبة حسابات السياحة والفنادق ، اتفاقية لتعديل عقد ايجار النيل هيلتون وتوسيع فندق النيل هيلتون .
- (٧) الجهاز المركزي للمحاسبات ، تقرير عن متابعة وتقييم اداء قطاع الفنادق عن عام ٨٢/٨٢ .
- (٨) الجهاز المركزي للمحاسبات ، محضر اجتماع بين شركة مصر للفنادق وشركة فنادق هيلتون العالمية في ٧ نوفمبر ١٩٨٤ .



- (٩) الجهاز المركزي للمحاسبات ، ادارة مراقبة حسابات السياحة والفنادق . عقد ادارة بين كل من المؤسسة المصرية العامة للسياحة والفنادق وشركة فنادق اوبروى الهند لادارة وتشغيل فندق مينا هارس اوبروى .
- (١٠) الجهاز المركزي للمحاسبات ، ادارة مراقبة حسابات السياحة والفنادق ، عقد ادارة فنادق عاصمة وبواخرنيلية بين الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق " ايجوث " وشركة شيراتون اوفرزيز ليمتد .
- (١١) الجهاز المركزي للمحاسبات ، ادارة مراقبة حسابات للسياحة والفنادق ، اتفاقية التشغيل والادارة بين شركة سميراميس للفنادق ومؤسسة انتركونتنتال للفنادق .
- (١٢) الجهاز المركزي للمحاسبات ، تقرير عن متابعة وتقييم اداء شركة مصر للسياحة عن عام ٨٥/٨٤ .
- (١٣) محمد صفوت حسيني ، التنمية السياحية في ج .م .ع وموقع القوى السياحية والفنادق العائمة فيها مع دراسة لتجربة قرية مجاويش السياحية والفندق العائم حطب ، رالف ماجستير ، جامعة المنوفيه ، ١٩٨٩ ، ص ١٤٨ .
- (١٤) شركة مصر للسياحة ، قطاع التسويق والاعلام ، بيانات غير منشورة .
- (١٥) محمد صفوت حسيني ، مرجع سابق ، ص ١٤٩ .
- (١٦) شركة مصر للسياحة ، مرجع سابق .

(١٧) الجهاز المركزي للمحاسبات ، تقرير ادارة مراقبة حسابات السياحة  
والفنادق المصرية عن ميزانية شركة الفنادق المصرية في ١٩٨٩/٦/٣٠ .

(١٨) Francois Ascher, Tourism; Transational  
Corporations and Cultural Identities,  
Unesco, 1985, p. 28.

(١٩) سهير حسن عيد العال ، دراسة العائد الاقتصادي للاستثمار في قطاع  
الفنادق في مصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة - جامعة  
الازهر - فرع البنات ، ١٩٩٠ ، ص ٤٣٢ .