تقييم التزام الفنادق بمعياري الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة من وجهة نظر أصحاب المصالح: دراسة مقارنة بين الفنادق الأربع والخمس نجوم بالقاهرة

محمد رجائي عبد الله[١] محمد أبو طالب محمد[١] رانيا حافظ محمود[١] عبد المنعم عمر محمد[١]

[١]كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

تهدف الدراسة الي مقارنة مدى التزام الفنادق فئتي الأربع والخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى تجاة أصحاب المصالح، وذلك من خلال تحديد وتحليل تطبيق معياري الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة كمعيارين مهمين وضعتهم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لنظام الحوكمة. وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى وعددها ٥٣ فندق حيث تم استهدافهم جميعاً وحصرهم حصر شامل. وتمثلت العينة الصالحة للتحليل الاحصائي في ٤٦ فندق. وحيث أن فئة أصحاب المصالح عينة عشوائية في مجتمع غير محدود فتم استهداف عدد تعدي ٤٠٦ مبحوث. وتمثلت نتائج الدراسة في ارتفاع نسبة التزام فنادق الخمس نجوم عن فئة الأربع نجوم بمعايير نظام الحوكمة نحو أصحاب المصالح، وكذا ضرورة الحاجة لزيادة تفعيل الدور المجتمعي الذي تلعبه المنشآت الفندقية، وكذلك الإعلان عن أهدافها غير التجارية. وقد اقترحت الدراسة بعض المبادئ الجديدة لنظام الحوكمة الفندقية التي تتوافق مع الطبيعة الإدارية للمنشآت الفندقية المصرية وأحدث الاتجاهات العالمية.

الكلمات الدالة: حوكمة المنشآت الفندقية، أصحاب المصالح، المنشآت الفندقية المصرية، نظام الحوكمة، نظام الحوكمة الفندقية.

المقدمة

تزايد الاهتمام العالمى وخصوصاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين نحو تطبيق العديد من الطرق والأساليب، لإدارة وتحسين أداء المؤسسات وتطويرها، ولعل من أبرزها ما أطلق عليه مؤخراً أسلوب الحوكمة. حيث يعتبره العلماء اتجاه عالمي معاصر يهدف لتحسين فعالية الأداء وتطوير العمل، ويحقق العدالة والشفافية، ويرسي مبدأ المحاسبة والمساءلة، ويحمى المستفيدين وأصحاب المصالح، ويحد من استغلال السلطة والنفوذ، ويساعد على الالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفى والأخلاقى التى تحكم أداء الإدارة والعاملين بالمؤسسات (الخروصية، ٢٠١٩). كما استحوذ موضوع الحوكمة على أهمية كبيرة مؤخراً، حيث إستأثر بإهتمام الهيئات والمنظمات الدولية والحكومات ورجال السياسة والباحثين (الرفاعى،٢٠١٩). كما حرصت العديد من المنظمات الدولية على تناول هذا الموضوع بالدرس والتحليل وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي أصدرت عام ١٩٩٩ مبادئ حوكمة الشركات ونجم عن ذلك تعاظم الإهتمام بمفهوم الحوكمة. وأصبح من الركائز الأساسية التى تقوم عليها العديد من المؤسسات والإدارات بشتى أنواعها وأن أصحاب المصالح من أهم المستفيدين بالمؤسسة (عمومن،٢٠١٥).

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود إطار عام للحوكمة يدعم دور وحقوق أصحاب المصالح بالمنشآت الفندقية نتيجة عدم وجود مصادر سواء الزامية أو غير الزامية لتطبيق نظام الحوكمة بالمنشآت الفندقية المصرية. الأمر الذى أدى الى تجاهل أو ضعف تطبيق المنشآت الفندقية المصرية لمبادئ ومعايير نظام الحوكمة الفندقية أوتطبيق مبادئها بشكل غيرمتكامل أو الاهتمام بمبدأ واهمال مبدأ آخر، كل ماسبق يؤدى الى تعرض تلك المنشآت الفندقية الى العديد من المخاطر وخلل في العلاقة بين المنشآت الفندقية وأصحاب المصالح بها بما يؤثر علي العمليات التشغيلية للفندق ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة الي ضرورة إجراء دراسة شاملة لتقييم معايير نظام الحوكمة بالفنادق الأربع والخمس نجوم بالقاهرة من وجهة نظر أصحاب المصالح لتناول وتحسين العلاقة بين المنشآت الفندقية وأصحاب المصالح بها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى: -

١) التعرف على مفهوم الحوكمة ونشأتها ومبادئها وإظهار أهميتها كأسلوب رشيد للإدارة.
٢) التعرف على المتطلبات والعناصر الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة بمصر.
٣) عرض مبادئ نظام الحوكمة الست التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للتطبيق بالمنشآت الفندقية المصرية والتركيز على المبدأين الخاصين بفئة أصحاب المصالح من حيث (بحث دور أصحاب المصالح – ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة).
٤) وضع مقترح لتطبيق فعال لنظام الحوكمة الفندقية وأفضل الممارسات له بالمنشآت الفندقية المصرية. لتعزيز العلاقة بين أصحاب المصالح والمنشآت الفندقية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في توضيح وإستكشاف نظام الحوكمة كآلية ونظام للإدارة داخل المنشآت الفندقية. ودورها فى دعم التعاون بين مختلف أطراف نظام الحوكمة بالمنشآت الفندقية ومن بينهم فئة آصحاب المصالح مع تعريفهم وعرض مختلف فئاتهم. كما تتمثل أهمية الدراسة فى عدم وجود دراسات كافيه تناولت العلاقة بين أصحاب المصالح ومختلف أطراف نظام الحوكمة، من حيث تناول دور أصحاب المصالح بالمنشآت الفندقية، وكذا تفاعلهم مع مختلف أطراف نظام الحوكمة الفندقية، وذلك بهدف إلقاء مزيد من الضوء على مفهوم الحوكمة داخل المُنشآت الفندقية ولإضفاء مزيد من التعاون والتكامل بين مختلف تلك الأطراف داخل المنشآة الفندقية وذلك لما يلعبة دراسة وتطبيق نظام الحوكمة من أهمية كبيرة لجميع الأطراف وثيقة الصلة بالمنشآت الفندقية. كما تسعى هذه الدراسة أيضًا إلى سد الفجوة في الأدبيات وخصوصاً الدراسات العربية وبالأخص الدراسات المحلية التى لم تتعرض من قبل الى دراسة العلاقة المباشرة بين مفهوم الحوكمة ككل ودور أصحاب المصالح بالمُنشآت الفندقية علاوة على ذلك، ستضيف هذه الدراسة بعدًا جديدً إلى الأدبيات وإلى صناعة الفنادق المصرية من خلال اقتراح إطارعمل قابل للتطبيق الفعال لنظام الحوكمة في مجال الفنادق المصرية يفعل ويدعم العلاقة بين الفندق وأصحاب المصالح بالفندق.

استعراض الدراسات السابقة

المفهوم اللغوي للحوكمة

ذكر Clarke (٢٠٠٧) أن أصل كلمة الحوكمة يمكن اشتقاقه من الكلمات اللاتينية gubernare وgubernator، والتي تشير إلى توجيه السفينة وإلى قائد السفينة أو قبطانها وهو أصل السفينة وكلمة حاكم تأتي من الكلمة الفرنسية القديمة " الحكم " وتعني السيطرة وحالة كونها محكومة، كما أوضح Farrar (2008) أنه ببحث الجذور اللغوية لعبارة "حوكمة الشركات" فنجد أنها ترجع إلى اللغات الأوروبية القديمة. فكلمة "الشركة " Corporate مشتقة من الكلمة اللاتينية "Corpus" التي تعني "الجسم" أو "مجموعة من الناس". أما بالنسبة لكلمة "الحكم" Governance فنجد أنها تأتى من الكلمة اليونانية القديمة، Kybernao، والتي تعني "التوجيه".

من وجهة نظر أخرى أوضح بلقاسم (٢٠١٨) أن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي أتفق عليها فهي: " أسلوب ممارسة السلطات الإدارية الرشيدة "عبر صِيَّغ التعاون والشراكة بما يحقق مصلحة المجتمع والتنمية. ومن منطلق المسميات والألفاظ المختلفة للحوكمة سيتم استخدام مصطلح " نظام الحوكمة " استقاء من العديد من الدراسات مثل الزركوش وأخرون (٢٠١٧)، الكنزى (٢٠١٥) وهوام (٢٠١١) ، شوارب (٢٠١٦) ، الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦)، ولوجود مدخلات ومخرجات للحوكمة مما يضفي عليها صفة النظام والتنظيم وأيضاً لأنها قضية اصطلاحية عند أهل الاقتصاد والإدارة، ولأن الموضوع يكتسي بطابع اقتصادي أكثر حيث ترتبط الاقتصاديات أكثر بعملية التنظيم، للمساعدة فى الحصول على مخرجات لتلك النظم.

أوضح Pangas et al (٢٠٠٧) أن بدايات ظهور مفهوم حوكمة الشركات لأول مرة ظهرت في الولايات المتحدة في أواخر القرن العشرين حيث ذكر بلقاسم (٢٠١٨) أن بدايات مفهوم الحوكمة ظهرت كنتيجة للاستجابة للتصدي للانهيارات والإخفاقات المتكررة للعديد من الشركات الكبرى مثل Enron وWorldCom وTyco وGlobal Crossing وAdelphia في أوائل عام ٢٠٠٠. على سبيل المثال إصدار قانون Sarbanes-Oxley لعام ٢٠٠٢ من قبل الكونجرس واعتماد مجموعة شاملة من المعايير لإدراج حوكمة الشركات ضمن متطلبات إنشاء وتسجيل الشركات، وذلك من قبل العديد من الجهات مثل بورصة نيويورك، والبورصة الأمريكية وكان لهذه الاستجابات التنظيمية تأثير عميق على أدوار الجهات الفاعلة الرئيسية في حوكمة الشركات، وقد مهدت تلك الممارسات والقوانين الطريق للتطوير المستمر لممارسات حوكمة الشركات.

بعد ذلك أدي توسع الدراسة الأكاديمي والسياسي إلى ظهور نظام قانوني جديد لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ وضع مشروع حوكمة الشركات في الثمانينيات من قبل معهد القانون الأمريكي (American Law Institute، 2018). وفي الوقت نفسه، نشر بوب تريكير أول عمل عن حوكمة الشركات من منظور الإدارة عام ١٩٨٤(Branson، 2001).

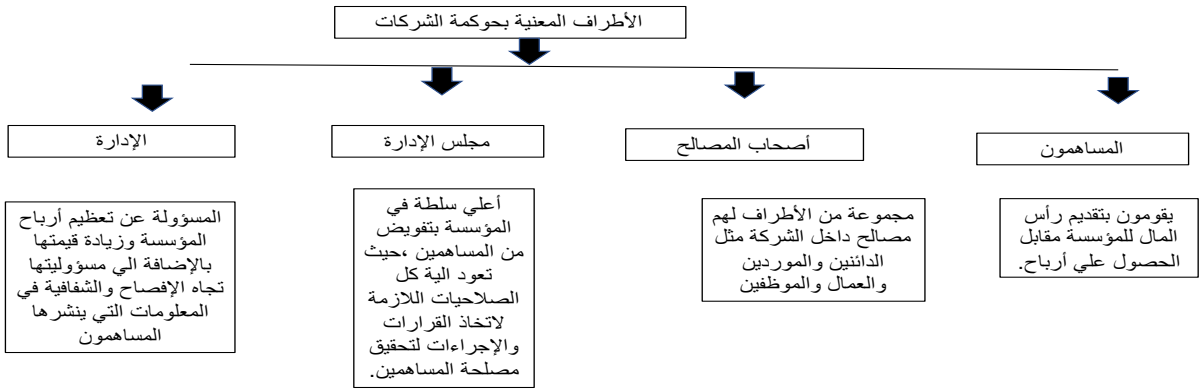
أوضح Gebril (٢٠٠٤) أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم "الحوكمة" ، بالإضافة الي وجود اختلافات في الرأي فيما يتعلق بمعايير القياس حيث أوضح أن مفهوم الحوكمة يرتبط أساساً بمجموعة من المعايير مثل المساءلة والشفافية والمشاركة والمساواة. كما أضاف Alrasheed (٢٠١٤) انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لحوكمة الشركات. ومع ذلك، تهتم حوكمة الشركات بشكل أساسي بالإجابة على سؤالين من الذي يوجه الشركة ويديرها؟ - كيف يتم توجيه الشركة؟ فقد تبنت بعض المنظمات تعريف نظام الحوكمة حيث قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) The Organization of Economic Cooperation and Developmentتعريفاً أكثر تفصيلاً وهو أن "حوكمة الشركات تنطوي على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. كما توضح حوكمة الشركات هيكل أهداف الشركة، وتحدد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء" (OECD، ٢٠٠٤).

من ناحية أخري اتضح وجود العديد من العلماء قد عرفوا نظام الحوكمة من خلال رؤية أكثر تطبيقية لعمليات التشغيل والإدارة داخل الشركة مثل Solomon (٢٠٠٧) حيث ذكر بأن تعريف حوكمة الشركات يتضمن " نظام الفحص والتوازنات، الداخلية والخارجية للشركات على حد سواء، مما يضمن قيام الشركات بالاضطلاع بمسؤولياتها أمام جميع أصحاب المصلحة والعمل والتشغيل بمرجعية بما يضمن المسئولية الاجتماعية في جميع مجالات النشاط التجاري". أيضاً عرفها Du Plessis et al (٢٠١١) على أنها "عملية التحكم في الإدارة وتحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة الداخليين والأطراف الأخرى الذين يمكن أن يتأثروا بسلوك الشركة من أجل ضمان السلوك المسؤول من جانب الشركات وتحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والربحية للشركة." أيضاً عرف الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) مفهوم حوكمة الشركات على أنها "مجموعة من القواعد والمبادئ والأنظمة التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة، من جهة، وأصحاب الشركة وأصحاب المصلحة الآخرين من ناحية أخرى، بهدف تحقيق أفضل حماية ومواءمة لمصالح هذه الأطراف"

وقد عرفت عمومن (٢٠١٥) الحوكمة الفندقية بأنها " مجموعة القواعد والإجراءات التي توجه المؤسسة والإدارة الفندقية بغرض إحكام الرقابة عليها بما يحقق أهدافها ويتيح لها الاستمرار والتواصل مع مصادر تمويلها ". أخيرًا ومن عرض مختلف التعريفات والاصطلاحات لمفهوم ونظام الحوكمة يمكن تعريف نظام الحوكمة الفندقية على أنه " نظام شامل يُشير إلى الضوابط والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة ما بين المالكين والمساهمين وإدارة الفندق وكذا حملة الأسهم وأصحاب المصالح (الأطراف المرتبطة بالفندق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة). وذلك لمراقبة أداء الفندق وتعظيم الأرباح، ورفع مستوى وجودة المنتجات والخدمات المقدمة والقرارات الإدارية المُتخذة، مع الأخذ فى الاعتبار المجتمعات المحلية الحاضنة للنشاط الفندقي وبما يراعى كافة الأطراف الأخرى.

الأطراف الرئيسة لنظام الحوكمة

أوضح Pangas et al (٢٠٠٧) أن هناك ثلاثة أطراف رئيسة لنظام الحوكمة: الإدارة العليا، مجلس الإدارة، والمساهمون. كما أضافت خرخاش (٢٠١٨) ومرزيق ومعمورى (٢٠٠٦) طرفاً رابعاً وهم أصحاب المصلحة واعتبرتهم يلعبون نفس الدور المهم الذي يلعبه المساهمون، يوضح ذلك الشكل (١): -



شكل (١) الأطراف المرتبطة بعملية الحوكمة

المصدر: خرخاش (2018) ص ٥٦.

أوضح Du plessis et al (٢٠١١) أهمية أصحاب المصلحة وخصوصاً بالمنشآت الفندقية بأن كلمة "أصحاب المصلحة تغطي" مجموعة واسعة من "المصالح" ، حيث يمكن توضيحها بأنها "أي فرد أو مجموعة تؤثر أنشطة الفندق عليه". من ناحية أخري عرفّهم عبد الرازق (٢٠١٢) بأنهم " من لديهم مصالح داخل الفندق " حيث أوضح أن المنشآت الفندقية كغيرها من المؤسسات لديها تفاعل مع مجموعة من الأطراف التى تعمل معها وان نظام الحوكمة الفندقية وتطبيقه يساعد فى وصف وتوزيع الحقوق والواجبات بينها، ويعمل على إيجاد سبل للمحافظة عليهم وعدم تضارب مصالحهم وعدم استغلالهم بل تعمل على الإنصاف في التعامل معهم. كما لخصت خرخاش (2018) دور أصحاب المصلحة، بأنهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الفندق مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين والمجتمع المحيط، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الفندق، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الفندق على التشغيل والإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة أو مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للفندق.

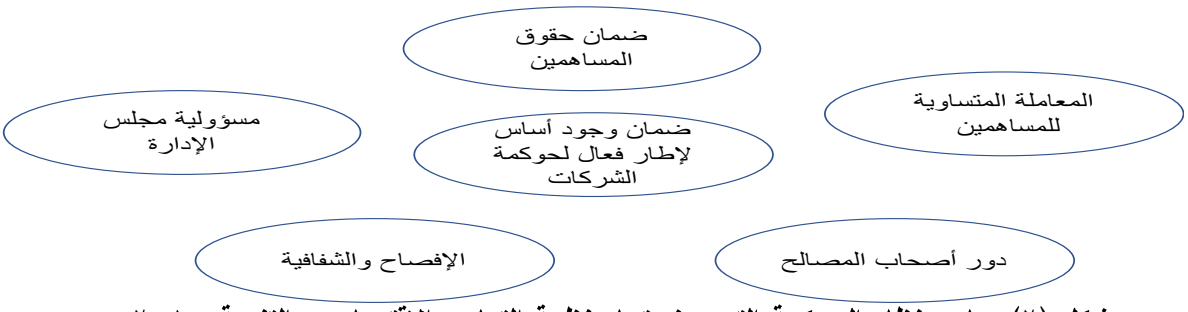
من ناحية اخرى عرف القاموس الحر free dictionary (2020) أصحاب المصلحة بأنهم "جميع الأشخاص والمؤسسات التي لها مصلحة في رؤية مشروع أو منشآه تنجح". باختصار شديد فإن اصحاب المصلحة هم نهاية وأداة نظام الحوكمة بالفندق حيث سيتأثرون بشكل أو بآخر عن طريق تحقيق أو توزيع مكاسب او خسائر فعلي سبيل المثال التدفقات بين الفندق وأصحاب المصلحة تسير في كلا الاتجاهين حيث يُنظر إلى كل صاحب مصلحة على أنه يساهم بشيء ويتلقى شيئًا من الفندق. ويتعدد أصحاب المصلحة مع الفندق حيث ذكرت خرخاش (2018) ان عملاء ونزلاء الفندق هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يزود الفندق بالمواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة وللفندق، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للفنادق. كما ذكر Du plessis et al (٢٠١١) بأن مديري الفندق ومسؤوليه يشاركون أصحاب المصلحة ولديهم سلطة اتخاذ القرارات الأساسية التي تُساهم إما في نجاح الفندق أو فشله وأيضاً فإن الدائنين لديهم حصة في الشركة بالقدر الذي يتوقعون فيه أن تفي الشركة بالتزامها بسداد المبلغ المتعاقد عليه في المقابل بالإضافة الى ذلك الموردين الذين يرغبون في توسيع الشركة أو على الأقل الاحتفاظ بأعمالها كمصدر للربح ويلعب الموردون دوراً اساسياً بالفندق وخصوصاً حال تواجد بعض الفنادق بأماكن بعيدة عن مناطق تركز السلع والخدمات كما يمثل المدراء ومسئوليهم أداة مهمة بالفندق فاختيار شخصاً ما مديرا لفندق يعد من أصعب الأمور التى تواجه المنشآت الفندقية، لأن الاختيار غير السليم لمدراء الفنادق قد يؤدى الى إلحاق أضرار بالغه بها والتأثير السلبي على سمعتها.

من ناحية أخرى، أضاف Alrasheed (٢٠١٤) فئة اخرى الى اصحاب المصلحة وهم العاملين، حيث ذكر أن العاملين يعتبرون جزء حيوي لأن مصالحهم هي الحفاظ على عقود عملهم في الفندق وخصوصاً في وقت ازدهار الفندق ومعدلات الإشغال العالية حيث تزيد فرصهم للحصول على زيادات ومكافآت وغيرها من استحقاقات الموظفين بما في ذلك تأمين استحقاقات التقاعد إلا إذا لم يكن الفندق جيد، فقد يتوقف عن العمل، أو على الأقل تتقلص عملياته وتنكمش فى حجمها، مما يجعل الفندق مجبر على الاستغناء عن الكثير من الموظفين. ففي بعض البلدان، تتم حماية حصص العمال في المنشأة من خلال منح الموظفين سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات بها. فعلى سبيل المثال، يمنح قانون الشركات المتداولة علناً فى المانيا الحق للعمال بالمشاركة فى عملية اتخاذ القرار بالشركة، مثال قوانين شركات الحديد والصلب بألمانيا.

أيضاً أضاف Alrasheed (٢٠١٤) بأن لعملاء الفندق مصلحة بالفندق من حيث جودة المنتجات والخدمات وسلامتها وايضاً، للمجتمع بشكل عام مصلحة بالفندق حيث ينعكس نجاح الفندق في النهاية على سكان ذلك المجتمع من حيث خلق فرص العمل ورفع مستويات المعيشة، كما ينعكس التزام الفندق بالممارسة الجيدة للحوكمة بالعمل بطريقة صديقة للبيئة كما اضاف فئة اخرى الى اصحاب المصلحة وهي الحكومة، حيث تهتم الحكومات بنجاح الشركات وخصوصاً الوطنية لأنها تولد إيرادات للبلاد بشكل مباشر من خلال الرسوم والأتعاب حيث تكون محركًا لتوليد الثروة لصالح عامة الناس في تلك البلدان. كما ذكر كلا من Kraakman (١٩٨٦) و Coffee (٢٠٠٣) فئة أخرى لأطراف نظام الحوكمة تسمىthe Gatekeepers (حراس البوابة) حيث يقومون بمساعدة المساهمين والملاك وأصحاب المصلحة وهم "المهنيين المستقلين الذين يخدمون المستثمرين عن طريق إعداد أو التحقق أو تقييم الإفصاحات التي يتلقونها من مجلس الإدارة كما أضاف Coffee (٢٠٠٦) أن Gatekeepers تشمل مراجعي الحسابات، ووكالات التصنيف، ومحللي الأوراق المالية، ومصرفي الاستثمار، والاكتتاب وجميع هذه العوامل هي العناصر الرئيسية لصناعة الضيافة.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة

أوضح مركز أبو ظبى للحوكمة (٢٠٢٠) أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أصدرت مجموعة من مبادئ الحوكمة عام١٩٩٩ وقامت بتعديلها عام ٢٠٠٤ وقد شكلت تلك المبادئ نقاطاً مرجعية وأساساً لمبادرات الحوكمة في جميع الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء في المنظمة، لأنها قدمت أساسًا عاماً لمبادئ الحوكمة ولم تقتصر على إطار معين حيث اقتصرت بعض مبادئ الحوكمة المقدمة من بعض الجهات على التخصص فى مجال معين مثال مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية التي تهدف إلى التأكيد على الممارسات السليمة في البنوك والمؤسسات المالية، بالإضافة إلى مبادئ أصدرتها بعض هيئات أسواق المال في مجال الحوكمة وألزمت الشركات المدرجة فيها بتطبيق هذه المبادئ، وتسعى هذه المنظمات والهيئات جميعها من خلال الحث على تطبيق هذه المبادئ إلى رفع مستوى الالتزام والثقة والشفافية والإفصاح في المعاملات والتي من شأنها تحسين أداء الشركات وتحقيق تنمية شاملة حيث أوضح منشور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2015) تلك المبادئ بالشكل (٢).



شكل (٢) مبادئ نظام الحوكمة التى وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ٢٠١٥
المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة (٢٠٢٠) ص ١٦

وقد راعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عند وضعها لمبادئ الحوكمة أن تغطى ست مجالات وهي: - ضمان حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور اصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسئولية مجلس الإدارة، ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات). حيث فسرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 2015) أن مبادئ حوكمة الشركات توفر التوجيه من خلال تقديم التوصيات والشروح.

تطبيق نظام الحوكمة فى مصر

اتفق كل من أحمد (٢٠١٠) وبلقاسم (٢٠١٨) أنه بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في مصر منذ2001 . وذلك بإجراء عديد من الدراسات من خلال البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية والمركز المصري للدراسات الاقتصادية وهيئة سوق المال وبورصتي القاهرة والإسكندرية وغيرهم من الهيئات المختلفة، من ناحية أخرى أوضح Fawzy (٢٠٠٣) أن بداية الاهتمام بالحوكمة في مصر تجلت فى عام ٢٠٠١ فى صورة مبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك ، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات وأعد البنك الدولي، بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من مراكز الأبحاث وشركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر.

المصادر الطوعية الغير ملزمة التى تحث الشركات على تطبيق نظام الحوكمة فى مصر

عرف Du Plessis et al (٢٠١١) المصادر الطوعية لتطبيق نظام الحوكمة على أنها "المعايير الخاصة بحوكمة الشركات التي تتمتع الشركات بحرية اعتمادها أو عدم اعتمادها". كما ذكر الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) بأن تلك التقارير الخارجية والتزام الحكومة المصرية بالسعي لرفع مستوى أداء الشركات المصرية. دفع الحكومة المصرية إلى إصدار دليل حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، الذي صاغه مركز المديرين المصري التابع لهيئة الرقابة المالية المصرية، حيث ظهر الإصدار الأول الشامل لأول منشور له فى عام ٢٠٠٥. وأصبح الأن بمثابة دليل لأفضل الممارسات في مجالات الحوكمة والشفافية والإدارة الحكيمة لجميع أصحاب المصلحة في الشركة.

المصادر الإلزامية أو الجبرية التى تلزم الشركات بإتباع نظام الحوكمة فى مصر

أوضح غضبان (٢٠١٢) أن معظم الأسواق المالية تلزم الشركات المقيدة في البورصة بتطبيق قواعد الحوكمة كشرط من شروط القيد، وان هذه القواعد مطبقة عالميا على الشركات وتقوم الهيئة العامة لسوق المال بإصدار قواعد الحوكمة في صورتها النهائية. وبالرجوع للدستور المصري (٢٠١٤) الصادر في ١٨ يناير ٢٠١٤ نجد بعض المواد الأساسية التي تتبني الحوكمة مثال مادة (٢٧) التي تنص على أن " النظام الاقتصادي بالدولة يلتزم بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محاور التنافس وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافيا وقطاعيا وبيئياً. " وقد أوضح الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) أن الحكومة المصرية قامت بسن بعض التشريعات لإلزام الشركات بتطبيق معايير وأسس نظام الحوكمة حيث جعلتها ضرورة لقيد وإدراج الشركات بالبورصة المصرية ومثال لتلك القوانين (قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة رقم 159 لسنة١٩٨١ - قانون الإعمال العام رقم 203 لسنة 1991 - قانون سوق رأس المال رقم 95 لسنة 1992 - قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم 8 لسنة 1997 - قانون الإيداع والقيد المركزي رقم 93 لسنة 2000 - وكذلك إصدار عديد من معايير المحاسبة والمراجعة وغيرها للشركات المقيدة بالبورصة.

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع الفنادق الأربع والخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى والتي بلغ عددها حين إجراء الدراسة ٥٣ فندق (قطاع المنشآت الفندقية والسياحية – وزارة السياحة، ٢٠٢٠) واستهدفت الدراسة جميع تلك الفنادق كعينة للدراسة حيث روعي في اختيار عينة الدراسة الحصر الشامل لجميع تلك الفنادق. وتمثلت عينة الدراسة الصالحة للتحليل الإحصائي في ٤٦ فندق بمعدل استجابة بلغ ٨٦,٨ % حيث أحجمت بعض الفنادق عن المشاركة كما وجدت بعض الاستمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

تصميم استمارة الاستبانة

تم تصميم الإستمارة الموجهة الي أصحاب المصالح بالفندق من ثلاثة اقسام. القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل الإسم والنوع المؤهل الدراسي واسم الفندق محل الدراسة ودرجته السياحية والقسم الثاني يتضمن عدد ثمانية أسئلة لقياس مدي الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وتم الاستعانة بالمراجع التالية لصياغتهم (دياب، ٢٠١٤ ; OECD، 2015) اما بالنسبة للقسم الثالث يتضمن أربعة أسئلة لقياس مدي وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية من عدمه وتم الاستعانة بالمراجع التالية لصياغتهم (دياب، ٢٠١٤ ; OECD، 2015). وتهدف الاستمارة الي قياس مدي الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وكذا وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية من عدمه. وقد استهدفت أصحاب المصلحة مع تلك الفنادق من (موظفين – شركات سياحة تتعامل مع تلك الفنادق – مدققين حسابات خارجيين- موردين – مجتمع محيط). وحيث أن فئة أصحاب المصالح عينة عشوائية في مجتمع غير محدود فتم استهداف عدد تعدي ٣٨٦ مبحوث (Bartlett et al ، 2001). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي LIKERT SCALE لقياس السلوكيات والتفضيلات ودرجة الموافقة للعينة حيث يشير العدد ١ الي غير موافق تماماً بينما يشير العدد ٥ الي موافق تماماً. بالنسبة لفئة الأربع نجوم تم توزيع عدد (٢٠٨) إستمارة إستبانة وتمثلت العينة الصالحة للدراسة في عدد (١٧٤) استمارة. وبخصوص فئة الخمس نجوم تم توزيع عدد (٢٤٦) إستمارة إستبانة وتمثلت العينة الصالحة للدراسة في عدد (٢٣٢) إستمارة. بإجمالي عدد استمارات ٤٠٦ إستمارة صالحة للدراسة.

أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل نتائج هذه الاستمارة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية البسيطة لاستخراج العمليات الحسابية الآتية: -

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي باعتباره مؤشراً لمتوسط إجابات العينة.

النتائج والمناقشة

جدول (١): مجتمع وعينة الدراسة والصالح منها للدراسه

الفئة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسه الصالحة	نسبة العينة الصالحة	عدد أصحاب المصالح بالعينة
أربع نجوم	٢٤	١٩	٤١,٣ %	١٧٤
خمس نجوم	٢٩	٢٧	٥٨,٧ %	٢٣٢
الإجمالى	٥٣	٤٦	١٠٠ %	٤٠٦

البيانات الديموغرافية لأصحاب المصالح بفنادق الأربع نجوم.

من حيث النوع بلغ عدد الذكور المشاركين فى العينه عدد ١٥٧ ذكر بنسبه بلغت ٩٠% كما بلغ عدد الإناث المشاركين فى العينه ١٧ أنثي بنسبه شكلت ١٠% من إجمالي العينة. اما من حيث المؤهل الدراسى بعينة الدراسه مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط عدد ٩ أشخاص شكلوا نسبة ٥,٢ % من إجمالي العينة. أما بالنسبة للحاصلين على مؤهل عالي المشاركين في العينة فعددهم ١٦٠ شخص بنسبه بلغت حوالي ٩١,٩ % من إجمالي العينة. فى حين وُجد ٥ أشخاص واحد حاصلين على دراسات عليا شكلوا نسبة ٢,٩ %. يبين الجدول (٢) رأى أصحاب المصالح بفنادق فئة الأربع نجوم.

جدول (٢): معيار الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة بفنادق فئة الأربع نجوم

درجة الرضا / العبارة	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
تضمن إدارة الفندق الحقوق القانونية المقررة لي.	١٨	١٠,٣٪	١٩	١٠,٩٪	٢٣	١٣,٢٪	٨٠	٤٦٪	٣٤	١٩,٥٪	٣,٥

توجد آليات علاجية فعالة عند المساس بحقوقي	٢٣	٪١٣,٢	--	--	٤	٪٢,٣	٩٣	٥٣,٤٪	٥٤	٪٣١,١	٣,٩
توفر إدارة الفندق بيئة مواتية لاحترام التزاماتها نحوي.	١٣	٪٧,٥	٢١	٪١٢	١٤	٪٨,١	١٠١	٥٨ ٪	٢٥	٪١٤,٤	٣,٦
تشجع إدارة الفندق الشراكة مع الموظفين وأصحاب المصالح.	٧٢	٪٤١,٤	٢٨	٪١٦	٢٠	٪١١,٥	٣٥	٪٢٠	١٩	٪١١	٢,٤
تزودني الإدارة التنفيذية بالفندق بمعلومات كافية وموثوقة لتسهيل مشاركتي بالعمليات التشغيلية.	١٥	٪٨,٦	٨	٪٤,٦	٨	٪٤,٦	١٠٣	٥٩,١٪	٤٠	٪٢٣	٣,٨
يسمح الفندق لي بإبلاغ مخاوفي بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.	٥٤	٪٣١	٢١	٪١٢	١١	٪٦,٣	٥٦	٣٢,٢٪	٣٢	٪١٨,٤	٢,٩
يحميني الفندق من أي ردود سلبية قد تتخذها إدارة الفندق التنفيذية.	٢٤	٪١٣,٨	٢٠	٪١١,٥	٢٥	٪١٤,٣	٨٥	٤٨,٨٪	٢٠	٪١١,٥	٣,٤
تأخذ إدارة الفندق في اعتبارها المصلحة الاجتماعية للمجتمع.	٢٢	٪١٢,٦	٣٨	٪٢١,٨	--	--	٩٣	٥٣,٥٪	٢١	٪١٢	٢,٨
يلتزم الفندق بالقوانين التي تحقق النزاهة والشفافية.	٥	٪٢,٩	٨	٪٤,٦	١٥	٪٨,٦	٩٧	٥٥,٧٪	٤٩	٪٢٨,٢	٤
يتبني الفندق تطبيق إطار للحوكمة.	٥٥	٪٣١,٦	٤	٪٢,٣	٢٠	٪١١,٥	٦٣	٣٦,٢٪	٣٢	٪١٨,٤	٣
تتوافق اللوائح القانونية والتنظيمية مع سيادة القانون.	--	--	١٣	٪٧,٥	١٤	٪٨	٩٣	٥٣,٤٪	٥٤	٪٣١	٤
تتبني إدارة الفندق معايير النزاهة ووجود إطار لنظام الحوكمة	٣٨	٪٢٢	--	--	١٩	٪١٠,٩	٩٧	٥٥,٧٪	٢٠	٪١١,٤	٣,٤
لمتوسط الحسابي لمعيار ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية.										٣,٦ مُطبق	

يوضح الجدول (٢) رأى فئة أصحاب المصالح بفنادق فئة الأربع نجوم والذي يدل بصفة عامة على تطبيقهم لمعايير الحوكمة حيث بلغت درجة الإلتزام بتطبيق معياري الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وكذا معيار ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية والمتمثل فى المتوسط الحسابى ٣,٥ أي أن هذان المعياران مُطبقان. وتقدم بعض أعضاء أصحاب المصالح بالاقتراحات الأتية: توفير دورات تدريبية للعاملين بالفنادق حول موضوع الحوكمة، زيادة التزام الفنادق بصرف دفعات الموردين وتقليل مدة التأخر في السداد بدون أسباب موضوعية حرصاً على علاقات طيبة معهم كأحد أطراف اصحاب المصالح وكمشاركين بالعمليات التشغيلية بالفندق، زيادة الدور المجتمعي للفنادق وتفعيل اعتبارها للمصلحة الاجتماعية وخصوصاً من ناحية توظيف العاملين من المناطق المحيطة، زيادة التعاون المجتمعي بين الفنادق والمؤسسات المحلية لخدمة المجتمع مثل جمعيات التبرع بالطعام (بنك الطعام) وكذا عند عمل التجديدات بالفنادق مثل جمعية رسالة.

البيانات الديموغرافية لأصحاب المصالح بفنادق الخمس نجوم.

من حيث النوع بلغ عدد الذكور المشاركين فى العينه عدد ١٩٤ ذكر بنسبه بلغت حوالي ٨٣,٦ %. كما بلغ عدد الإناث المشاركين فى العينه ٣٨ أنثي بنسبه شكلت حوالي ١٦,٤% من إجمالي العينة. اما من حيث المؤهل الدراسى بعينة الدراسه مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط عدد ٧ أشخاص شكلوا نسبة ٣ % من إجمالي العينة كما مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل فوق المتوسط عدد ٢٣ شخص شكلوا نسبة ١٠ % من إجمالي العينة.

أما بالنسبة للحاصلين علي مؤهل عالي المشاركين فى العينه فعددهم ١٩٨ شخص بنسبه بلغت حوالي ٨٥,٣ % من إجمالي العينه فى حين وُجد ٤ أشخاص حاصلين علي دراسات عليا شكلوا نسبة ١,٧ % . يبين الجدول (٣) رأى أصحاب المصالح بفنادق فئة الخمس نجوم.

الجدول (٣): معيار الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة بفنادق فئة الخمس نجوم

العبارة / درجة الرضا	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
تضمن إدارة الفندق الحقوق القانونية المقررة لي.	٤	١,٧	٣	١,٣	٧	٣	١٤١	٦٠,٧	٧٧	٣٣,٢	٤,٢
توجد آليات علاجية عند المساس بحقوقي وأثبتت تلك الآليات فعاليتها.	--	--	--	--	١٦	٦,٨	١٤٥	٦٢,٥	٧١	٣٠,٦	٤,٢
توفر إدارة الفندق بيئة مواتية لاحترام التزاماتها نحوي.	٢٣	٩,٩	--	--	٢	،٨	١٣٥	٥٨,٢	٧٢	٣١	٤
تشجع إدارة الفندق الصناديق واللجان القائمة على الشراكة مع الموظفين وأصحاب المصالح.	٢٧	١١,٦٪	٢٥	١٠,٨	٨	٣,٤	٩٣	٤٠,١	٧٩	٣٤,١	٣,٧
تزودني الإدارة التنفيذية بالفندق بمعلومات كافية وموثوقة لتسهيل مشاركتي بالعمليات التشغيلية.	--	--	٢	،٨	٢	،٨	١٤٥	٦٢,٥	٨٣	٣٥,٨	٤,٣
يسمح الفندق لي بإبلاغ مخاوفي بشأن الممارسات إلى ممثلي مجلس الإدارة.	٧٥	٣٢,٣	٣٠	١٢,٩	٨	٣,٤	٩٣	٤٠,١	٢٦	١١,٢	٢,٨
يحميني الفندق من أي ردود سلبية قد تتخذها إدارة الفندق التنفيذية.	٣٨	١٦,٤	٢٠	٨,٦	٤	١,٧	١٣٢	٥٦,٩	٣٨	١٦,٤	٣,٥
تأخذ إدارة الفندق في اعتبارها المصلحة الاجتماعية للمجتمع.	٦	٢,٥	٣	١,٢	٣٥	١٥	١٠٨	٤٦,٥	٨٠	٣٤,٥	٤
المتوسط الحسابي لمعيار الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة بفنادق فئة الخمس نجوم										٣,٨ مطبق	
يلتزم الفندق بالقوانين التي تحقق النزاهة والشفافية.	٨	٣,٤	٥	٢,٢	١٤	٦	١٤٥	٦٢,٥	٦٠	٢٥,٩	٤
يتبني الفندق تطبيق إطار للحوكمة.	١٦	٦,٩	١٠	٤,٣	٦٣	٢٧,١	١٠٣	٤٤,٤	٤٠	١٧,٢	٣,٦
تتوافق اللوائح القانونية والتنظيمية التي تحكم ممارسات الحوكمة بالفندق مع سيادة القانون.	٢٧	١١,٦	٢٠	٨,٦	٨	٣,٤	١٣٢	٥٦,٩	٤٥	١٩,٤	٣,٦
تتبني إدارة الفندق معايير النزاهة ووجود إطار لنظام الحوكمة.	١٩	٨,٢	١٠	٤,٣	١٩	٨,٢	١٢٤	٥٣,٤	٦٠	٢٥,٨	٣,٨
المتوسط الحسابي لمعيار ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية.										٣,٨ مُطبق	

يوضح الجدول (٣) رأى فئة أصحاب المصالح بفنادق فئة الخمس نجوم والذى يدل بصفة عامة على تطبيقهم لمعايير الحوكمة حيث بلغت درجة الإلتزام بتطبيق معياري الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وكذا معيار ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية والمتمثل فى المتوسط الحسابى ٣,٨ أي أن هذان المعياران مُطبقان. تقدم بعض أصحاب المصالح بفنادق الخمس نجوم بالاقتراحات الأتية: تفعيل القوانين ودور الجهات الرقابية بما يضمن استقرار العاملين بالفنادق وتقليل نسبة العمالة الموسمية والعمالة المؤقتة بالفنادق، تفعيل دور اللجان النقابية بالفنادق، زيادة الاهتمام بالرعاية الطبية للعاملين بالفنادق وخصوصاً بعد فترة سن التقاعد، تحسين ورفع منظومة رواتب العاملين بالفنادق وخصوصاً في ظل فترة الأزمات التي تواجه قطاع الضيافة.

مقارنة تطبيق معايير نظام الحوكمة بفئتي الأربع والخمس نجوم.

ومما سبق تستخلص الدراسة الى جدول (٤) الذي يوضح المتوسط الحسابي لمدي التزام عينة الدراسة بمعايير نظام الحوكمة حسب الدرجة السياحية للفندق.

الجدول (٤) مدي التزام أصحاب المصالح بمعايير نظام الحوكمة حسب الدرجة السياحية للفندق.

م	الفئة / المعيار	أصحاب المصالح	
		٤ نجوم	٥ نجوم
١	لاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة بفنادق فئة الأربع نجوم.	٣,٣ مُحايد	٣,٨ مطبق
٢	ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية.	٣,٦ مُطبق	٣,٨ مُطبق
	لمتوسط العام	٣,٥ مُطبق	٣,٨ مُطبق

يوضح الجدول (٤) تحليل مدي التزام أصحاب المصالح بالمنشآت الفندقية فئتي الأربع والخمس نجوم نحو معايير تطبيق نظام الحوكمة. وبتحليل رأي فئة أصحاب المصالح بالفنادق حول معيار مدي الاعتراف بحقوقهم فقد أظهر تحليل عينة الدراسة زيادة في التزام تطبيق المنشآت الفندقية المُقيمة على فئة الخمس نجوم بالمقارنة بتلك المُنشآت الفندقية المقيمة على فئة الأربع نجوم حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدي الالتزام بتطبيق هذا المعيار بفئة الخمس نجوم ٣,٨ بالمقارنة بنسبة ٣,٣ لالتزام المنشآت الفندقية المقيمة على فئة الأربع نجوم. وبتحليل رأي فئة أصحاب المصالح بالفنادق حول معيار ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية.. فقد أظهر تحليل عينة الدراسة أيضاً زيادة في التزام تطبيق المنشآت الفندقية المُقيمة على فئة الخمس نجوم بالمقارنة بتلك المُنشآت الفندقية المقيمة على فئة الأربع نجوم حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدي الالتزام بتطبيق هذا المعيار بفئة الخمس نجوم ٣,٨. بالمقارنة بنسبة ٣,٦ لالتزام المنشآت الفندقية المقيمة على فئة الأربع نجوم.

نتائج الدراسة:-

اتضح من خلال الدراسة زيادة في التزام اصحاب المصالح بفئة الخمس نجوم اكثر من هؤلاء بفئة الأربع نجوم بالإضافة لوجود بعض أوجه القصور بمعاييرالحوكمة الفندقية المُطبقة بالمنشآت الفندقية المصرية الخاصة بأصحاب المصالح والذى يجعلها لاتتماشى مع متطلبات السوق والتحديات التى تواجهها صناعة الضيافه وأن هناك بعض اوجة التحديث التي يمكن اضفائها علي تلك المعايير لتتوافق وتتماشي مع طبيعة المنشآت الفندقية المصرية وكذا لسهولة تطبيقها من الناحية العملية علي ارض الواقع الأمر الذى تم من خلاله كنتاج لإقتراحات أصحاب المصالح بتلك الفنادق توصلت الدراسة لمقترح لنظام الحوكمة الفندقية يتماشي مع طبيعة المنشآت الفندقية المصرية ويعزز العلاقة مع أصحاب المصالح بها.

جدول (٥) : مقترح الدراسة بخصوص التزام أصحاب المصالح بنظام الحوكمة الحديث

م	معايير نظام الحوكمة المقترحة
	أولا: – معيار الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة
١	ضمان الحقوق القانونية والالتزامات المقررة لأصحاب المصالح من قبل الإدارة التنفيذية بالفندق.
٢	توفر الإدارة التنفيذية آليات علاجية عند المساس بحقوق أصحاب المصلحة وأثبتت تلك الآليات فعاليتها.
٤	تشجع الإدارة التنفيذية الصناديق واللجان القائمة على الشراكة مع الموظفين وأصحاب المصالح. (مثل صناديق التقاعد – أو اللجان النقابية للعاملين بالفنادق).
٥	تزويد الإدارة التنفيذية أصحاب المصالح بمعلومات كافية وموثوقة لتسهيل مشاركتهم بالعمليات التشغيلية بالفندق.
٦	سماح الإدارة التنفيذية لأصحاب المصالح بإبلاغ مخاوفهم وشكواهم حول عمليات تشغيل الفندق وذلك بشكل سري إلى مجلس الإدارة أو ممثلي مجلس الإدارة.
٧	حماية أصحاب المصالح من أي ردود سلبية قد تتخذها إدارة الفندق التنفيذية.
٨	أخذ إدارة الفندق في اعتبارها المصلحة الاجتماعية للمجتمع المحيط بالفندق.

ثانياً: ضمان وجود أساس وإطار فعال للحوكمة الفندقية	
١	التزام الإدارة التنفيذية بالفندق بالقوانين التي تحقق النزاهة والشفافية.
٢	تبني الفندق تطبيق إطار للحوكمة.
٣	توافق اللوائح القانونية والتنظيمية التي تحكم ممارسات الحوكمة بالفندق مع سيادة القانون وتتسم بالشفافية والتنفيذ.

التوصيات

- الحاجة لمصدر لتطبيق نظام الحوكمة الفندقية سواء عن طريق مصدر إلزامي من خلال سن تشريع أو قانون بتطبيق معايير الحوكمة الفندقية. أو من خلال مصدر غير الزامي عن طريق التوصية بتطبيق معايير نظام الحوكمة الفندقية لتدعيم حقوق أصحاب المصالح.
- تقديم دورات تدريبية بالتعاون بين وزارة السياحة والآثار وغرفة المنشآت الفندقية حول موضوع الحوكمة لأصحاب المصالح نظراً لغياب فهم موضوع الحوكمة وتطبيقاتها بالمُنشآت الفندقية.
- إنشاء وحدة داخل قطاع المُنشآت الفندقية والسياحية بوزارة السياحة المختص بالرقابة والإشراف علي المنشآت الفندقية المصرية (وذلك في اطار إعادة الهيكلة الجديدة لوزارة السياحة وقطاعاتها المختلفة تختص بمتابعة وتقييم تطبيق نظام الحوكمة الفندقية بالمنشآت الفندقية المصرية وتقديم المشورة والدعم الفني لتطبيق معايير نظام الحوكمة الفندقية.
- إلزام المُنشآت الفندقية بتوفير مدققين خارجيين معتمدين للبيانات الغير مالية وللعمليات التشغيلية بالفندق مثل شركات سلامة الغذاء مع تشجيعها لتطبيق معايير وآليات الإفصاح عن الأهداف الغير تجارية دائماً.
- تفعيل القوانين ودور الجهات الرقابية بما يضمن استقرار العاملين بالفنادق وتقليل نسبة العمالة الموسمية والعمالة المؤقتة بالفنادق.
- تفعيل دور اللجان النقابية بالفنادق.
- زيادة الاهتمام بالرعاية الطبية للعاملين بالفنادق وخصوصاً بعد فترة سن التقاعد.
- تحسين ورفع منظومة رواتب العاملين بالفنادق وخصوصاً في ظل فترة الأزمات التي تواجه قطاع الضيافة.

المراجع

المراجع العربية

أحمد، ابراهيم (٢٠١٠) "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال" الدار الجامعية، مصر.

الخروصية، موزة (٢٠١٩) "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة فى ضوء النظريات العلمية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "كلية دراسات اللغة الرئيسة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، نيلاى، ورقة بحثية مقدمة فى المؤتمر العلمي الدولي العاشر تحت عنوان (التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية فى بيئة متغيرة) خلال الفترة من ٢٥ الى ٢٦ يوليو (٢٠١٩) إسطنبول – تركيا . متوفر علىhttp://proceedings.sriweb.org ،. http://kmshare.net/isac2019/ . (١٨٤٨: ١٨٧٦). تاريخ زيارة الموقع (١٢ مارس ٢٠٢٠).

الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، أغسطس. متوفر على. http://www.eiod.org تاريخ زيارة الموقع (٢٤ مايو ٢٠٢٠).

الرفاعى، محمد (٢٠١٩) "الحكم الرشيد فى الأردن: الواقع والتطلعات " قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، سبتمبر، (٣٩: ٥٤).

الزركوش، علياء؛ خلف، سناء؛ أحمد، آلاء (٢٠١٧) " دور الحوكمة الرشيدة فى تحقيق التنمية " – كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى، مجلة الفتح، العدد التاسع والستون. متوفر علي

الكنزى، صابر (٢٠١٥) "حوكمة الشركات وأثرها على الرقابة البيئية: دراسة تطبيقية على شركة السكر السودانية" مجلة أمار باك، تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السادس، العدد الثامن عشر، ص ١٣٧: ١٥٦.

بلقاسم، خياط عبد الله (٢٠١٨) " الحوكمة وأثرها على الاقتصاد الوطني " رسالة ماجستير تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، الجزائر.

خرخاش، جميلة (٢٠١٨) " أثر تطبيق حوكمة الشركات فى تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية – دراسة استشراقيه " رسالة دكتوراه فى العلوم التجارية تخصص بنوك، مالية ومحاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجزائر.

دستور جمهورية مصر العربية (٢٠١٤) المادة٢٧ ، ص١٣ ، الهيئة العامة للاستعلامات.

دياب، رنا (٢٠١٤) "واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية فى المصارف الإسلامية فى فلسطين " دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة فى قطاع غزة " رسالة ماجستير فى القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة – جامعة الأقصى، فلسطين.

شوارب، سهام (٢٠١٦) " دور الثقافة التنظيمية فى إرساء أبعاد الحوكمة دراسة الحالة: المؤسسة العمومية لصحة الجوارية (SPSP) – جمورة " رسالة ماجستير فى المسار، فرع العلوم، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر.

عمومن، الغالية (٢٠١٥) "الحوكمة الفندقية فى الجزائر " دراسة حالة فندق التاسيلى بورقلة " رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدى مرباح – ورقلة، الجزائر.

عبد الرازق، هتوف (٢٠١٢) "أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة " ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ٨: ١٠ سبتمبر ٢٠١٢، ص ٣٤٠.

غضبان، حسام الدين (٢٠١٢) " دور حوكمة الشركات فى تنشيط الأسواق المالية فى الدول النامية " مجلة التنظيم والعمل، العدد الثالث، مايو (٢٠١٢)، ص ٢٩:٤٣، جامعة معسكر، الجزائر.

قطاع المنشآت الفندقية والسياحية – وزارة السياحة والآثار (٢٠٢٠)

مرزيق، عاشور؛ معموري، صورية (٢٠٠٦) " حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري وإمكانية التجسيد الفعلي" مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة لشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة– الجزائر، يومي السادس والسابع ديسمبر (٢٠٠٦) ص ٧.

منشور مركز أبو ظبى للحوكمة (٢٠٢٠) "اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم " سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبى للحوكمة ،غرفة أبو ظبى للتجارة، متوفر علي www.abudhabichamber.ae تاريخ زيارة الموقع (٣ نوفمبر ٢٠٢٠).

هوام، جمعة (٢٠١١) " حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة " جامعة عنابة، الجزائر، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات -جامعة ورقلة، نوفمبر، (٢٠١١)

المراجع الأجنبية

- **American** Law Institute (ALI). (2018) "Principles of Corporate Governance: Analysis and recommendations". Hardbound publishing, vol 1, pp 432-477
- **Al-Rasheed**, B (2014) " corporate governance of the Saudi Arabian publicly traded companies: an appraisal and proposals for improvement ", Submitted to the Graduate Faculty of School of Law (S.J.D).
- **Bartlett**, E., Kotrlik W., and Higgins, C. (2001) "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research "Information Technology, Learning, and Performance Journal 19, no 1, pp 43-50.
- **Branson**, D. (2001)" The Very Uncertain Prospect of "Global" Convergence in Corporate Governance" 34 CORNELL INT'L L.J. 321, 346.
- **Clarke**, T. (2007) "International Corporate Governance: A Comparative Approach 1" London and New York: Routledge, p 119.
- **Coffee**, J. (2003)" The Attorney as Gatekeeper: An Agenda for the SEC "103 COLUM. L. REV. 1293, 1296 (2003) (footnote omitted).
- **Coffee**, J. (2006) "Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance" 1st edition, pp 91-108, Oxford University Press. Available at www.sciencedirect.com. (accessed on November 14, 2019)
- **Du** Plessis, J., Hargovan, A., and Harris, J. (2011) "Principles of Contemporary Corporate Governance "Cambridge University Press,2nd ed. 2011, p 162, ISBN-100521138035.
- **Farrar**, J. (2008) "corporate governance: Theories, Principles, and Practice 3 "2nd ed. oxford 82 3.3 contemporary meaning of corporate governance.
- **Fawzy**, S. (2003) "Assessment of Corporate Governance in Egypt "Working Paper No. 82. Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies.
- **Free** dictionary (٢٠٢٠) The definition of stakeholders in "the Free Dictionary available at,"http://financialdictionary.thefreedictionary.com/Stakeholders (accessed on February. 20, 2020)
- **Gebril**, M. (2004) "Good Governance in Egypt: Suggested areas for Improvement "Napoli, May 17-21/2004. available at
- **Islander**, M., Chamlou, N. (2000) Sir Adrian Cadbury, Forward, in "Corporate Governance: A framework for Implementation "VI (eds, World Bank Group, 2000).
- **Kraakman**, R. (1986)" Gatekeepers: The Anatomy of a Third-Party Enforcement Strategy "2 J.L. ECON. & ORG. 53, 53.
- **OECD** (2004) The Organization of Economic Cooperation and Development "(OECD) Principles of Corporate Governance" available at http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf P:5, accessed on November 15, 2018.
- **OECD** (2015) G20/OECD "Principles of Corporate Governance OECD" Report to G20 Finance Ministers and Central Bank Governors

September 2015, G20 Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting 4-5 September 2015, Ankara, turkey.

- **Pangas**, H., Partner, S. and Brennan, L. (2007)" The Roles and Motivations of Key Players in Corporate Governance Cases" Leading Lawyers on Assessing Risks, Determining Litigation Strategies, and Achieving the Best Possible Outcomes, The Past, Present, and Future Roles of the Key Players, Aspatore Inc, U.S.A.
- **Solomon**, J. (2007) "Corporate Governance and Accountability "2nd ed, John Wiley & Sons, Ltd, the Atrim, southern gate, British library, ISBN0-470-03451-3.

Assessing hotels' commitment to the standards of recognizing the rights of stakeholders and ensuring the existence of an effective governance system from the basis and framework for corporate point of view of stakeholders: a comparative study between the four- and five-star hotels in Cairo

Mohamed Ragaey Abd-Allah[1] **Mohamed Abou Taleb Mohamed**[1]
Rania Hafez Gharib[1] **Abd Almonem Mohamed**[1]

[1]Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The study aims to compare the commitment of four and five-star hotels in greater Cairo towards stakeholders, by identifying and analyzing the application of the standard of recognition of stakeholder rights and ensuring an effective governance basis and framework as two important criteria developed by the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) for the corporate governance system. The study sample community is represented in the 53 four-and-five-star hotels in Greater Cairo, where they have all been targeted and confined to a comprehensive inventory. The sample for statistical analysis was ٤٦hotels. Since the category of stakeholders is a random sample in an unlimited society, more than ٤٠٦researches have been targeted. The main results of the study were represented in the high commitment of five-star than four-star hotels to governance standards towards stakeholders, as well as the need to further activate the community role of the hotel establishments, as well as to announce their non-commercial objectives. The study proposed some new principles of hotel corporate governance system that are consistent with the administrative nature of Egyptian hotel facilities and the latest global trends.

Keywords: Governance of hotel establishments, stakeholders, Egyptian hotel establishments, governance system, hotel governance system.