

تقييم التزام الفنادق الخمس نجوم في مصر بتطبيق معيار الإفصاح والشفافية كأحد معايير نظام الحوكمة من وجهة نظر الإدارة التنفيذية

محمد رجائي عبد الله^١ محمد أبو طالب محمد^١ رانيا حافظ محمود^١ عبد المنعم عمر محمد^١
^١كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث لتقييم مدى التزام إدارات الفنادق فئة الخمس نجوم بنطاق إقليم القاهرة الكبرى بمعايير الإفصاح والشفافية الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كأحد معايير نظام الحوكمة. وذلك من خلال بحث التزامهم بالمبادئ الفرعية التي أقرتها المنظمة لمعيار الإفصاح والشفافية وعددها ثمانية عشرة مبدأ. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الفنادق فئة الخمس نجوم التي تقع بنطاق إقليم القاهرة الكبرى وإجمالي عددها ٢٩ فندق تم استهدافهم جميعاً كعينة للدراسة وتمثلت العينة الصالحة للتحليل الإحصائي في ٢٧ فندق. وحيث أن فئة الإدارة عينة احتمالية عشوائية ملائمة فقد تم اختيار مبحوث واحد فقط بكل فندق وقد تم تجميع البيانات من خلال استمارة الاستبانة التي تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية والتي استهدفت (أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية ممثلين في مدراء الفنادق). وتمثلت التوصيات الرئيسية للدراسة في اقتراح إطار عمل قابل للتطبيق يساعد في الارتقاء بجودة القرارات الإدارية الخاصة بعمليات التشغيل اليومية للفندق ويتوافق مع الطبيعة الإدارية للمنشآت الفندقية المصرية ويواكب الاتجاهات العالمية الحديثة بصناعة الضيافة.

الكلمات الدالة: حوكمة المنشآت الفندقية، نظام الحوكمة، الإفصاح والشفافية، فنادق الخمس نجوم، القاهرة الكبرى.

المقدمة

عرف Macey (٢٠٠٨) حوكمة الشركات "بأنها تصف جميع الأجهزة والمؤسسات والآليات التي تحكم الشركات" فأى شيء يؤثر على الطريقة التي تدار بها الشركة فعلياً أو الآلية التي تمارس بها السلطة عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة يعد جزءاً من نظام حوكمة الشركات لتلك الشركة. كما أوضح Clarke (2007) أن قضايا حوكمة الشركات ظهرت بشكل متزايد ، فقد أصبحت واجبات ومسؤوليات مدراء الشركات موضع تساؤل من قبل مجالس الإدارة والمالكين لتلك الشركات. وكذا من قبل الحكومات الوطنية وأيضاً على مستوى المنشآت كما تعدت أهمية نظم الحوكمة على النطاق المؤسسي، وأيضاً حازت اهتمام المنظمات والهيئات الدولية والحكومات والسياسيين والباحثين. وتجلت أهمية تطبيق نظام الحوكمة بالعديد من الإقتصاديات والبلدان المتقدمة والنامية خلال العقود الماضية، وخصوصاً في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي حدثت في بعض الدول مثل دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، حيث كانت أولى تلك الأزمات التي ظهرت بدول جنوب شرق آسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام ١٩٩٧ (الزركوش وآخرون، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة

أوضح كل من أحمد (٢٠١٠) وبلقاسم (٢٠١٨) أنه بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً) ، 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. كما اتفقوا على وجود عدد من البنود التي تحتاج للتطوير والتي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة، ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة والمتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية) مثل عوامل المخاطر المحتملة) كذلك تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة . حيث تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود إطار معين ومنهج يمكن لإدارة

الفندق اتباعاً والالتزام به لتطبيق معايير الإفصاح والشفافية والتي تعتبر أحد أهم المبادئ الست الرئيسية لمعايير تطبيق نظام الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). بالإضافة لعدم وجود مصادر سواء جبرية أو طوعية تخص فئة الإدارة الفندقية لتطبيق نظام الحوكمة بالمنشآت الفندقية المصرية. الأمر الذي أدى إلى تجاهل أو ضعف تطبيق المنشآت الفندقية المصرية لمبادئ ومعايير نظام الحوكمة الفندقية أو تطبيق مبادئها بشكل غير متكامل أو الاهتمام بمبدأ وإهمال مبدأ آخر، كل ما سبق يؤدي إلى ضعف القرارات الإدارية التي تتخذها إدارة الفندق حيال العمليات التشغيلية للفندق مما يعرض الكثير من الفنادق إلى العديد من المخاطر. ومن هنا تتجلى أهمية نظام الحوكمة كمرجعية لتلافي إنهيار المنشآت أسوة بالغرض الرئيسي الذي ظهر في أعقاب كنتيجة للاستجابة للتصدي للانهايارات والإخفاقات المتكررة للكثير من الشركات الكبرى مثل Enron و WorldCom و Tyco و Global Crossing و Adelphia في أوائل عام ٢٠٠٠ (بلقاسم، ٢٠١٨). وتتمثل أيضاً مشكلة الدراسة في عدم وعي الكثير من مُدراء الفنادق بالمعنى الحقيقي لمفهوم الحوكمة أو كيفية تطبيقه بالفنادق. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات مثل دراسة (الكايد، ٢٠٠٣؛ الناصر والنعمي، ٢٠١٣؛ نصبة، ٢٠١٥). إلا إن عدد قليل جداً منها تناول موضوع الحوكمة بمجال الضيافة مثل دراسة (Guillet & Matilla، ٢٠١٠؛ مواسه، ٢٠١٦؛ الحويلة وآخرون، ٢٠١٧؛ Boghean & Boghean، ٢٠١٨). من زاوية أخرى نجد ندرة في الدراسات والأبحاث المحلية التي تناولت موضوع الحوكمة في مصر بصفة عامة وبالأخص بمجال الفنادق حيث نجد بعض الدراسات مثل (Gebril، ٢٠٠٤؛ المليجي، ٢٠٠٩؛ إبراهيم، ٢٠١٢؛ حسن، ٢٠١٦).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:-

- ١) عرض مفهوم الحوكمة ونشأته ومبادئها وإظهار أهميتها كأسلوب رشيد للإدارة.
- ٢) التعرف على المتطلبات والعناصر الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة.
- ٣) توضيح العلاقة بين إدارة الفندق وباقي أطراف الحوكمة مثل أصحاب المصالح (حملة السندات، العمالة والموظفين، البنوك، الموردين، العملاء).
- ٤) بحث سبل وواقع مدي قابلية تطبيق معيار الإفصاح والشفافية بالمنشآت الفندقية.
- ٥) وضع مقترح فعال قابل للتطبيق لمعيار الإفصاح والشفافية بالمنشآت الفندقية المصرية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية أنها تأتي في إطار سد الفجوة المعلوماتية الموجودة بالدراسات السابقة الخاصة بموضوع الإفصاح والشفافية كأحد المعايير الست اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة وتأثيره على المنشآت الفندقية وإنعكاساته على أسلوب إدارة تلك المنشآت وخصوصاً في مصر. ونظراً لأن الدراسة الحالية تتناول استعراض أحد أهم السياسات والإجراءات لقطاع من أهم القطاعات بالمجال السياحي وهو قطاع الضيافة، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في إضافة بعد جديد إلى الأدبيات وإلى صناعة الفنادق المصرية عبر اقتراح إطار عمل قابل للتطبيق يساعد في الارتقاء بجودة القرارات الإدارية الخاصة بعمليات التشغيل اليومية للفندق. وبالتالي تحديد إطار عام لإدارة المنشآت الفندقية المصرية يحكم ويحدد العلاقات المتشابكة بين مختلف أطراف إدارة الفندق مع (مالكين، مجلس إدارة، إدارة تنفيذية، أصحاب مصالح) مما ينعكس على الارتقاء بمستوى جوده الخدمات والمنتجات المقدمة لنزلاء تلك الفنادق ويدعم تطبيق معايير الإفصاح بين إدارات الفنادق المختلفة.

استعراض الدراسات السابقة

المفهوم اللغوي للحوكمة

أوضح الدسوقي (٢٠٠٦) أن ترجمة مفهوم (Good Governance) إلى اللغة العربية قد اختلف. فهناك من ترجم المفهوم حرفياً إلى الحكم الجيد. أيضاً يوجد العديد من الترجمات منها: حسن إدارة الحكم، وكفاءة الحكم، وأسلوب الحكم، والحوكمة، والحكمانية. والبعض يستخدم مفهوم الحكم الموسع أو إدارة شؤون الدولة والمجتمع، وقد استخدم مركز دراسات الدول النامية بجامعة القاهرة مفهوم الحكم الرشيد من الناحية السياسية بقصد أسلوب الحكم وليس شكل الحكم، وهي ترجمة أسهل للقارئ العربي، ويرتبط ذلك بالبيئة العربية والإسلامية ومن منظور ثقافي وتاريخي.

كما أضافت (العليمات وعيسى، ٢٠١٦) أنه على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة إلا أن ترجمة هذا المفهوم إلى اللغة العربية تبلور بعدة تسميات: ففي الأردن تم اعتماد "الحاكمية المؤسسية" من قبل مجمع اللغة العربية على أنه انطباق لمصطلح "corporate governance" وفي المملكة العربية السعودية ومصر تم اعتماد مصطلح الحاكمية المؤسسية أو الإدارة الرشيدة في المجال السياسي ولفظ الحوكمة للصفة العامة للإدارة. كما أوضح الحسين (٢٠١٧) أنه بالبحث بالقواميس والمعاجم العربية تبين أن المصطلح جديد ومترجم من عبارة Corporate Governance، وقد بدأ في عام ٢٠٠٣ بظهور تعريفات مختلفة ومنها الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، حوكمة الإدارة وأخيراً تم التعرف على أنه حوكمة شركات المساهمة، حيث جاء في بيان مجمع اللغة العربية الصادر بتاريخ ٢٠/٥/٢٠٠٥ ليحسم الأمر باعتماد لفظ (الحوكمة)، للمصطلح الإنجليزي (Corporate Governance). ومن منطلق التسميات المختلفة للحوكمة سوف تستخدم تلك الدراسة مصطلح "نظام الحوكمة" وذلك بالرجوع للعديد من الأبحاث مثل هوام (٢٠١١)، الكنزي (٢٠١٥)، الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦)، شوارب (٢٠١٦)، الزركوش وآخرون (٢٠١٧).

نشأة نظام الحوكمة

أوضح Mohamed (٢٠٠٤) أن مصطلح حوكمة الشركات قد أصبح رائجاً في أعقاب الأزمة الاقتصادية الآسيوية في يوليو عام ١٩٩٧، ومنذ ذلك الحين ظل متكرراً في الصحافة التجارية. في حين أوضح سليمان (٢٠٠٧) أن أقدم نظريات وجذور فكرة الحوكمة تعود إلى المفكرين والفلاسفة القدماء. وعلى رأسهم دافيد هيوم، وجون جاك روسو. وذلك من خلال طرحهم الأفكار التي توحى بأن الاستقرار والحرية والديموقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والالتزام إلى العقل الرشيد. من ناحية أخرى أوضح Farrar (2008) أنه على الرغم من وجود حوكمة الشركات كمفهوم على مر العصور، إلا أن اسمها المميز تم تداوله عام (١٩٦٢) في كتاب ريتشارد إيلز "حكومة الشركات" الذي يسمى فيه إيلز أحد فصول الكتاب باسم "دراسة حوكمة الشركات". من ناحية أخرى ذكر بلقاسم (٢٠١٨) أن مفهوم الحوكمة ظهر كنتيجة للتصدي للانهيارات والإخفاقات المتلاحقة بالعديد من الكيانات والشركات الكبرى مثل Enron و WorldCom و Tyco و Global Crossing و Adelphia في بدايات عام ٢٠٠٠. وتبلورت تلك الاستجابات على سبيل المثال لا الحصر في إصدار قانون Sarbanes-Oxley لعام ٢٠٠٢ واعتماده من قبل الكونغرس الأمريكي. من ناحية أخرى وباستكمال التسلسل التاريخي لنشأة نظام الحوكمة ذكر كل من دياب (٢٠١٤) ونسبة (٢٠١٥) أن مصطلح (حوكمة المؤسسات) ظهر في بداية السبعينيات. كنتيجة للتحقيقات التي تمت في فضائح (Watergate). حيث استطاعت الهيئات القانونية الكشف عن أسبابها التي تمثلت في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاوي لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية بالتقارير المالية، الأمر الذي أدى إلى ظهور قانون للحد من ممارسات الرشوة والفساد لعام ١٩٧٧، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية داخل المنشآت والحفاظ عليها.

تعريف حوكمة الشركات والحوكمة الفندقية

أوضح Solomon (٢٠٠٧) أن الدراسات والممارسات الخاصة بنظام الحوكمة تؤكد أنه لا يوجد تعريف واحد مقبول للحوكمة. حيث توجد اختلافات جوهرية في التعريف وفقاً للبلد الذي يُنظر فيه. وان تعريف الحوكمة يعتمد على وجهة نظر صانع السياسة وتوجهات الشركة أو المنشأة أو الممارسين لنشاط الشركة أو المدراء أو الباحث. فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفاً أكثر تفصيلاً ينص على 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). أيضاً تناول Eagles (٢٠٠٩) منظور الحوكمة من ثلاثة مجالات: الاقتصادية والإدارية والسياسية، والتي تشمل الشركات والحكومة والمنظمات غير الحكومية والأفراد. وقد أوضح أن نظام الحوكمة هو "عملية صنع القرار التي تحده سياسة وتوجهات إدارة الشركة. وتقرر أي من المنظمات أو المجتمع المدني يشاركون في عملية اتخاذ القرار".

وقد عرفت عموم (٢٠١٥) الحوكمة الفندقية بأنها: - " مجموعة القواعد والإجراءات التي توجه المؤسسة والإدارة الفندقية بغرض إحكام الرقابة عليه بما يحقق أهدافها ويتيح لها الاستمرار والتواصل مع مصادر تمويلها". أخيراً 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، والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة والقرارات الإدارية المتخذة، مع الأخذ في الاعتبار المجتمعات المحلية الحاضنة للنشاط الفندقي. وبما يراعى كافة الأطراف الأخرى.

الأطراف الرئيسية لنظام الحوكمة

اتفق كل من Guillet and Matilla (٢٠١٠) و OECD (٢٠١٥) على أنه بصفة عامة يمكن حصر أهم الأطراف المشاركة في عملية الحوكمة في ثلاثة أطراف وهم (المساهمون - مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية) . حيث يتم تقاسم السلطة بين هذه الأطراف الثلاثة. وقد أوضح مركز أبو ظبي للحوكمة (٢٠٢٠) أن نظام الحوكمة 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، والارتقاء بجودة المنتجات والخدمات المقدمة والقرارات الإدارية المتخذة، مع الأخذ في الاعتبار المجتمعات المحلية الحاضنة للنشاط الفندقي. وبما يراعى كافة الأطراف الأخرى. كما يمكن تمثيل التداخلات بين تلك الأطراف وعرضها بطريقة مبسطة كما هو موضح بالشكل (١) حيث نجد أن المساهمون يتمتعون بحقوق التصويت وملكيتهم للشركة والفندق من خلال أسهم رأس المال وباستخدام حقوق التصويت الخاصة بهم، ينتخب المساهمون مجلس الإدارة والذي بدوره يقوم بتوظيف والإشراف والرقابة العامة على الإدارة التنفيذية. من ناحية أخرى تكون مسؤولية الإدارة التنفيذية هي إدارة الشركة بما يحقق مصلحة المساهمين. حيث يمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل (١).



شكل (١) الأطراف الرئيسية لنظام الحوكمة والعلاقات بينهم
المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة (٢٠٢٠)، ص ٩

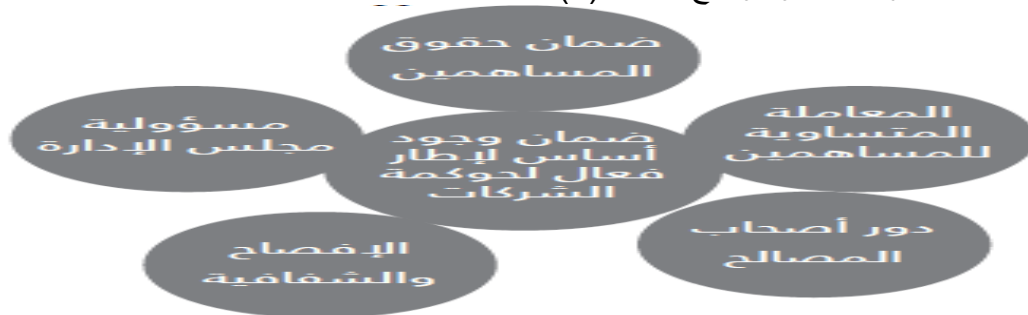
الإدارة التنفيذية

أوضح منشور مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠٠٨) أن الإدارة التنفيذية تتقاسم مع مجلس الإدارة واجبان أساسيان هما: أولاً واجب رعاية مصالح المنشأة. وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات، والتصرف بحكمة ودراية، ومتابعة ما قد يحدث من أخطار. وثانياً واجب الانتماء الذي يتطلب منهم رعاية مصالح المنشأة وكل المساهمين في كل عمل يقومون به، وأن يتفادوا تضارب المصالح. ويعد اختيار القيادة التنفيذية، ومراقبة أدائها، ومنح المديرين التنفيذيين مكافآتهم استناداً إلى أدائهم من مسؤوليات مجلس الإدارة سواءً للشركة المالكة أو شركة الإدارة. وقد عرفت عموم (٢٠١٥) الإدارة التنفيذية للفندق بأنها: " هي المسؤولة عن إدارة الفندق وعن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه المساهمين ومجلس الإدارة عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها. ومن ثم فإن الفندق يعتمد عليها ومدى كفاءتها".

ومن ناحية أكثر عملية وتطبيقية لكيفية عمل الإدارة التنفيذية وترتيباً على ذلك يشير كل من Alrasheed (٢٠١٤) و Pangas et al (٢٠٠٧) إلى أن الإدارة العليا أو التنفيذية مسؤولة عن إدارة العمليات اليومية وإبلاغ مجلس الإدارة بحالة هذه العمليات وتقرير مفصل عنها. حيث تشمل مسؤوليات الإدارة التنفيذية تطوير ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتشغيلية. بعد الحصول على موافقة مجلس الإدارة، تطوير ومتابعة الخطط والميزانيات السنوية والمصروفات، الحفاظ على الهيكل الإداري والتنظيمي الفعال والملائم، تحديد والمساهمة في إدارة المخاطر، وضع ضوابط داخلية لضمان دقة التقارير المالية وتوفير قنوات لعرض ومتابعة تلك التقارير.

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة

أوضح منشور مركز أبو ظبي للحوكمة (٢٠٢٠) أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أصدرت مجموعة من مبادئ الحوكمة عام ١٩٩٩ 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 أساساً عاماً لمبادئ الحوكمة ولم تقتصر على إطار معين. حيث اقتصرت بعض مبادئ الحوكمة المقدمة من بعض الجهات على التخصص في 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. ولكن بشكل عام، ذكر منشور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2015) بعض المبادئ العامة الأخرى كما هو موضح بالشكل (٢)



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

وقد أخذت في الاعتبار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عند وضعها لمبادئ الحوكمة أن تغطي ستة مجالات وهي: - ضمان حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة، ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات. ولقد نصت على أن مبادئ حوكمة الشركات توفر التوجيه من خلال تقديم التوصيات والشروح حيث تتلخص مبادئ حوكمة الشركات المقدمة بواسطتها في ست نقاط تم توضيحها في الشكل السابق

مبدأ الإفصاح والشفافية

أوضح منشور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (2015) أنه ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق- وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية حيث يشمل الإفصاح ولا يقتصر على (النتائج المالية والتشغيلية للفندق - أهداف الفندق - حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت - أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم - عوامل المخاطر المحتملة بالفندق - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح - إعداد ومراجعة المعلومات، وكذلك الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المالية والمحاسبية - الاختصاص بعملية مراجعة سنوية بواسطة مراجع مستقل، لإتاحة التدقيق الخارجي والمستقل للإسلوب المستخدم في تقديم وإعداد القوائم المالية - إمكانية حصول مستخدم المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة).

تطبيق نظام الحوكمة في مصر

اتفق كل من أحمد (٢٠١٠) وبلقاسم (٢٠١٨) أنه بدأ الاهتمام بحوكمة الشركات في مصر منذ عام 2001 . 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، ومن ناحية أخرى خالف هذا الرأي يوسف (٢٠٠٧) حيث أوضح أنه بتحليل وتتبع تطبيقات نظم الحوكمة في مصر عبر بداياتها نجد أنها كانت بقطاع من القطاعات المهمة وهو القطاع المصرفي حيث ذكر يوسف (٢٠٠٧) أن البنك المركزي المصري قد اهتم بتصنيف الأصول، وتحديد المخصصات المناسبة لكل فئة منها.

المصادر الطوعية التي تحت الشركات على تطبيق نظام الحوكمة في مصر

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 (EIOD) التابع لهيئة الرقابة المالية المصرية، حيث ظهر الإصدار الأول الشامل لأول منشور له في عام ٢٠٠٥. وأصبح الآن بمثابة دليل لأفضل الممارسات في مجالات الحوكمة والشفافية والإدارة الحكيمة لجميع أصحاب المصلحة في الشركة.

المصادر الإلزامية أو الجبرية التي تلزم الشركات باتباع نظام الحوكمة في مصر

أوضح غضبان (٢٠١٢) أن معظم الأسواق المالية تلزم الشركات المقيدة في البورصة بأن تطبيق قواعد الحوكمة كشرط جديد من شروط القيد، هذه القواعد مطبقة عالمياً على الشركات وتقوم الهيئة العامة لسوق المال بإصدار قواعد الحوكمة في صورتها النهائية مع منح فترة زمنية لهذه الشركات كي تنظم أموراً لتتوافق مع حوكمة الشركات. وبدراسة أسواق رأس المال وخاصة الأسواق المتقدمة نجد أن جميعها تطبق نظام الحوكمة على الشركات المدرجة لديها وهذا يعتبر شرطاً أساسياً حتى تتمكن الشركات من قيد أسهمها لدى هذه البورصات. ولكن في الأسواق الناشئة نجد أن هناك الكثير من تلك الأسواق التي لا تطبق هذا النظام نظراً لعدة أسباب تتمثل في إن هناك الكثير من الآليات الضرورية المفقودة في تلك الأسواق والتي هي في اشد الاحتياج إليها لتطبيقها والعمل بها. ولعل هذه الأسباب وتلك السبلات هي من أهم الأسباب وراء ضعف كفاءة أسواق رأس المال في الدول الناشئة والتي حالت دون وصول هذه الأسواق إلى أية صيغة من الكفاءة المتعارف عليها بما فيها صيغة الكفاءة الضعيفة. وبالرجوع إلى الدستور المصري (٢٠١٤) الصادر في ١٨ يناير ٢٠١٤ نجد بعض المواد الأساسية التي تنبئ الحوكمة مثال مادة (٢٧) التي تنص على أن " النظام الاقتصادي بالدولة يلتزم بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محاور التنافس وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً 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.

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الفنادق فئة (٥ نجوم) بإقليم القاهرة الكبرى والتي بلغ عددها حين إجراء الاستقصاء ٢٩ فندق (قطاع المنشآت الفندقية والسياحية – وزارة السياحة والآثار ، ٢٠٢٠). ونظراً لمحدودية وقلة عدد مجتمع الدراسة اتبعت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استهداف جميع تلك الفنادق نظراً للتشابه الشديد في خصائصها من حيث التصنيف وعدد النجومية والتشابه في الخدمات المقدمة ووقوعها بمقصد سياحي واحد وهو إقليم القاهرة الكبرى. وقد روعي التكافؤ بين فنادق الدراسة حيث تم إختيار مبحث واحد فقط من كل فندق. وقد تم تجميع البيانات من خلال استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية مع أعضاء مجلس الإدارة ومُراء تلك الفنادق خلال الفترة من: ١٠ - ١٠ - ٢٠٢٠ حتى ١١ - ١٢ - ٢٠٢٠. وبعد تجميع الاستمارات ومراجعتها بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٧ فندق من ٢٩ فندق بمعدل استجابة ٩٣,١%. وحيث أن فئة الإدارة عينة احتمالية صدفية ملائمة فقد تم اختيار مبحث واحد من كل فندق وهو مدير الفندق.

تصميم استمارة الاستبانة

بناءً على أهداف الدراسة وطبيعة البيانات التي يُراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث فقد تم تصميم البيانات من خلال استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية. حيث تم تصميم الاستمارة الموجهة الي إدارة الفندق (مجلس الإدارة - أعضاء الإدارة التنفيذية ممثلين في مدراء الفنادق) من ثلاثة اقسام. القسم الأول يتضمن البيانات الديموغرافية للمبحوثين مثل الاسم والوظيفة والنوع المؤهل الدراسي واسم الفندق محل الدراسة ودرجته السياحية. والقسم الثاني يتضمن عدد ١٨ سؤال لقياس مدي تطبيق معيار الإفصاح والشفافية بالفندق وتم الاستعانة بالمراجع التالية لصياغتهم (المليجي، ٢٠٠٩ ; دياب ، ٢٠١٤ ، OECD ، 2015 ; خرخاش ، ٢٠١٨). اما بالنسبة للقسم الثالث تضمن السؤال عن مقترحاتهم لتحسين وتطبيق معيار الإفصاح والشفافية. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي LIKERT SCALE لقياس السلوكيات والتفضيلات ودرجة الموافقة للعينة حيث يشير العدد ١ الي غير موافق تماماً بينما يشير العدد ٥ الي موافق تماماً. تم تحليل نتائج هذه الاستمارة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية البسيطة لاستخراج العمليات الحسابية الآتية التوزيع التكراري والنسب المئوية.

النتائج والمناقشة

جدول (١) : مجتمع وعينة الدراسة والصالح منها للدراسة

الدرجة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة الصالحة	نسبة للعينة الصالحة للدراسة من إجمالي مجتمع الدراسة	عدد المُدراء بالعينة	إجمالي عدد الاستثمارات
خمس نجوم	٢٩	٢٧	٩٣,١ %	٢٧	٢٧

البيانات الديموغرافية لفئة الإدارة بفنادق الخمس نجوم.

من حيث النوع فقد أظهرت النتائج ان جميع المشاركين بالعينة من الذكور حيث بلغ عدد الذكور المشاركين في العينة عدد ٢٧ ذكر بنسبه بلغت حوالي ١٠٠%. ومن حيث المؤهل الدراسي مثلت نسبة الحاصلين على مؤهل عالي ٨٥,٢ % (٢٣ شخص) من إجمالي العينة في حين وُجد ٤ أشخاص حاصلين على دراسات عليا شكلوا نسبة ١٤,٨ %.

تقييم الادارة لمعيار الإفصاح والشفافية بفنادق فئة الخمس نجوم

يبين الجدول (٢) تقييم الإدارة لمعيار الإفصاح والشفافية بفنادق فئة الخمس نجوم حيث يتكون المعيار من ١٨ سؤال .

جدول (٢) تقييم الإدارة لمعيار الإفصاح والشفافية بفنادق فئة الخمس نجوم.

العبارة	درجة الرضا		غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		المتوسط
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
توجد آليات فعالة لتطبيق معايير الإفصاح.	--	--	١	٣,٧ %	١	٣,٧ %	٩	٣٣,٣ %	١٦	٥٩,٢ %	٤,٥		
يقدم فندقكم إلى المساهمين تقارير عن تقييم أداء إدارات الفندق ونتائج التشغيل. وكذا بيانات مالية مدققة مرة سنوياً على الأقل حول الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر وبيانات التدفق النقدي لتوضيح الوضع المالي للفندق	--	--	--	--	--	--	٨	٦٠,٢ %	١٩	٧٠,٤ %	٤,٧		
توجد آليات فعالة لتطبيق معايير الإفصاح عن المعلومات الجوهرية عن للفندق.	٣	١١,١ %	--	--	٢	٧,٤ %	٧	٢٦ %	١٥	٥٥,٦ %	٤,١		
تكشف إدارة الفندق عن التقرير السنوي أو معلومات عن اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين.	٧	٢٦ %	١	٣,٧ %	٢	٧,٤ %	٨	٢٩,٦ %	٩	٣٣,٢ %	٣,٤		

٢,٢	١٤,٨ %	٤	٧,٤ %	٢	١٤,٨ %	٤	٧,٤ %	٢	٥٥,٦ %	١٥	تكشف إدارة الفندق للإدارة التنفيذية بالفندق وفي الوقت المناسب عن حصص المساهمين والمالكين.
٤,٥	٥٩,٢ %	١٦	٣٧,١ %	١٠	٣,٧ %	١	--	--	--	--	تقدم إدارة الفندق إفصاحات كافية وفي الوقت المناسب عن هيكل الفندق، والعلاقات داخله وذلك لتمكين المساهمين من فهم آليات الرقابة على الفندق.
٦,٢	١٨,٥ %	٥	١٨,٥ %	٥	٧,٤ %	٢	١٨,٥ %	٥	٣٧,١ %	١٠	يكشف الفندق عن سياسة المكافآت للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ومعلومات عنهم، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية اختيارهم، وهل يعتبرون مستقلين من قبل مجلس الإدارة.
٣,٣	٣٣,٢ %	٩	٢٦ %	٧	--	--	١٤,٨ %	٤	٢٦ %	٧	تقوم إدارة الفندق بالإفصاح الشامل والوافي عن معاملات الأطراف ذات الصلة بالفنادق التابعة مثل الموردين بالفنادق.
٤,٤	٤٤,٤ %	١٢	٥٥,٦ %	١٥	--	--	--	--	--	--	تكشف إدارة الفندق عن المعاملات التي يجب أن تخضع وتتطلب موافقة المساهمين، وذلك في وقت كاف لتمكين مساهمي الأقلية من اتخاذ قرار مستنير
٤,٣	٥٥,٦ %	١٥	٢٩,٦ %	٨	٧,٤ %	٢	٧,٤ %	٢	--	--	تكشف إدارة الفندق عن المخاطر المادية المتوقعة والإجراءات التي تم وضعها لإدارة هذه المخاطر
٣,٨	٤٠,١ %	١١	٣٧,١ %	١٠	--	--	١٤,٨ %	٤	٧,٤ %	٢	تقدم إدارة الفندق، على الأقل سنويًا، تقريراً عن نظام الحوكمة بها، يصف هيكل الفندق وإدارته التنفيذية وكيفية تشغيله.
٤,٦	٧٠,٢ %	١٩	٢٦ %	٧	--	--	٣,٧ %	١	--	--	تطور إدارة الفندق معايير الإفصاح عن البيانات غير المالية عن طريق مدقق خارجي معتمد.
٤,٧	٧٠,٢ %	١٩	٢٩,٦ %	٨	--	--	--	--	--	--	يوجد بالفندق مراجع خارجي لتدقيق البيانات المالية السنوية وهو مستقل عن الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وعن مراقبة المساهمين.
٤,٥	٦٣ %	١٧	٣٣,٢ %	٩	--	--	--	--	٣,٧ %	١	توفر المراجعة الخارجية للفندق بعض معايير (مثل برنامج ضمان الجودة، أو تحسين الخدمة المقدمة)
٣,٣	٤٤,٤ %	١٢	١٤,٨ %	٤	--	--	٧,٤ %	٢	٣٣,٢ %	٩	توفر المراجعة الخارجية للفندق الاستشارات العامة فيما يتعلق بتطوير الإجراءات وسياسات التشغيل الرئيسية للفندق.
٤,٥	٥٥,٦ %	١٥	٤٠,١ %	١١	--	--	٣,٧ %	١	--	--	يقتصر عمل المراجع الخارجي على أعمال تدقيق الحسابات ولا يتدخل في عمل الإدارة التنفيذية.
٤,٧	٧٠,٢ %	١٩	٢٩,٦ %	٨	--	--	--	--	--	--	لا تطبق إدارة الفندق الإفصاح الانتقائي " الإفصاح عن معلومات غير جوهرية فقط " وذلك لأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المطلعين والمدققين بالشركة والفنادق التابعة لها.
٢,٦	٢٢,٢ %	٦	١٨,٥ %	٥	--	--	١٤,٨ %	٤	٤٤,٤ %	١٢	يتيح الفندق جميع المعلومات التي حددتها مبادئ نظام الحوكمة ولوائح الشركة بسهولة لجميع المساهمين والمستثمرين المحتملين بأقل تكلفة ممكنة.

بتحليل الجدول السابق يتضح:-

بالنسبة لمدي وجود آليات فعالة لتطبيق معايير الإفصاح بين إدارات الفندق. فنجد أن معظم العينة بنسبة حوالي ٩٣ % بإجمالي ٢٥ فندق تطبق هذا المعيار. بالمقابل وُجد فندق واحد لا يطبق هذا المعيار شكل نسبة ٣,٧ % بالمقابل وُجد فندق واحد على الحياد بالعينة شكل نسبة ٣,٧ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٥ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً. وبخصوص قيام الفندق بتقديم تقارير عن تقييم أداء إدارته ونتائج التشغيل. وكذا بيانات مالية مدققة مرة سنوياً على الأقل حول الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر وبيانات التدفق النقدي لتوضيح الوضع المالي للفندق وذلك الي المساهمين. فنجد أن جميع الفنادق بالعينة بنسبة ١٠٠ % بإجمالي عدد ٢٧ فندق تطبق هذا المعيار. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٧ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً وذلك بإعتبار أن تلك التقارير من الحقوق الأساسية للمساهمين. أما بشأن وجود آليات فعالة لتطبيق معايير الإفصاح عن المعلومات الجوهرية عن الأهداف التجارية وغير التجارية للفندق. فنجد أن معظم العينة بنسبة حوالي ٨١,٥ % بإجمالي عدد ٢٢ فندق تطبق هذا المعيار ويوجد لديها تلك الآليات. كما أظهرت العينة وُجود فندقين اثنين شكلا نسبة ٧,٤ % لا توجد لديهم تلك الآليات. في حين وُجد ٣ فنادق على الحياد بالعينة شكلوا نسبة ١١,١١ % .. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,١ أي أن هذا المعيار مُطبق. وفيما يخص كشف إدارة الفندق للإدارة التنفيذية عن التقرير السنوي أو معلومات عن اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين المالكين للفنادق. فنجد أن نسبة حوالي ٦٣ % بإجمالي عدد ١٧ فندق تطبق هذا المعيار وتبلغ الإدارة التنفيذية بما انتهت اليه الجمعية العمومية من قرارات. في حين وُجد فندقين اثنين على الحياد بالعينة شكلا نسبة ٧,٤ % . كما أظهرت العينة وُجود ٨ فنادق شكلت نسبة تقرب من ٢٩,٦ % لا تقوم بالكشف عن قرارات الجمعية العمومية لعدم معرفتها بها. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٤ أي أن معظم العينة على الحياد من هذا المعيار. وبالنسبة للكشف للإدارة التنفيذية بالفندق وفي الوقت المناسب عن حصص المساهمين والمالكين للفنادق بها. فنجد نسبة قليلة بفنادق الخمس نجوم تطبق هذا المعيار حيث وُجدت نسبة حوالي ٢٢ % بإجمالي عدد ٦ فنادق تطبق هذا المعيار وتكشف للإدارة التنفيذية عن حصص المساهمين والمالكين بالفندق. بالمقابل وُجد ١٧ فندق شكلت نسبة حوالي ٦٣ % لا تقوم بالكشف حيث فسروا ذلك بأن هذا الكشف لن يساعد في العمليات التشغيلية بالفندق حيث ينتمي العاملين في معظم الفنادق لشركة الإدارة وليس الشركة المالكة للفندق. كما أظهرت العينة وُجود ٤ فنادق شكلت مايقرب من نسبة ١٥ % على الحياد بالعينة. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٤ أي أن معظم الفنادق بفئة الخمس نجوم لا تطبق هذا المعيار. وبالكشف عن مدي قيام إدارة الفندق بتقديم إفصاحات كافية وفي الوقت المناسب عن هيكل الفندق، والعلاقات داخله وذلك لتمكين المساهمين من فهم آليات الرقابة على الفندق. فنجد أن معظم العينة بنسبة حوالي ٩٦,٣ % بإجمالي عدد ٢٦ فندق تطبق هذا المعيار. في حين وُجد فندق واحد على الحياد بالعينة شكل نسبة ٣,٧ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٥ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً بمعظم فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى. وبالاستفسار عن قيام إدارة الفندق بالكشف عن سياسة المكافآت للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ومعلومات عنهم من حيث مؤهلاتهم وعملية اختيارهم، وهل يعتبرون مستقلين من قبل مجلس الإدارة. فنجد مايقارب من نسبة حوالي ٣٧ % بإجمالي عدد ١٠ فنادق تطبق هذا المعيار. بالمقابل وُجد ١٥ فنادق شكلت نسبة ٥٥,٦ % لا تطبق هذا المعيار في حين وُجد فندقين اثنين على الحياد بالعينة شكلا نسبة ٤,٧ % .. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٢,٦ مما يدل على أن هذا المعيار غير مطبق بفنادق العينة.

وبخصوص قيام إدارة الفندق بالإفصاح الشامل والوافي عن معاملات الأطراف ذات الصلة مثل الموردين. فقد وُجدت نسبة حوالي ٥٩ % بإجمالي عدد ١٦ فندق تطبق هذا المعيار ويمكنها الإفصاح عن الأطراف ذات الصلة التابعة لها. في حين وُجد ١١ فندق شكلت نسبة حوالي ٤١ % لا تقوم بالكشف حيث فسروا ذلك بأن هذا الكشف يُعد من أسرار تشغيل الفندق حيث مثلاً يمكن للموردين التمييز بين الفنادق في الأسعار لنفس السلعة نتيجة كبر الكمية المطلوبة أو لطول فترة التعاقد مع فندق دون الآخر. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٣ أي ان معظم الفنادق على الحياد من تطبيق هذا المعيار. أما بالنسبة لمدي كشف إدارة الفندق عن المعاملات التي يجب أن تخضع وتتطلب موافقة المساهمين، وذلك في وقت كاف لتمكين مساهمي الأقلية من اتخاذ قرار مستنير. فنجد أن جميع فنادق العينة بنسبة حوالي ١٠٠ % بإجمالي عدد ٢٧ فندق تطبق هذا المعيار. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٤ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً.

وفيما يخص كشف إدارة الفندق عن المخاطر المادية المتوقعة والإجراءات التي تم وضعها لإدارة هذه المخاطر. فنجد أن معظم العينة بنسبة حوالي ٨٥ % بإجمالي عدد ٢٣ فنادق تطبق هذا المعيار. بالمقابل وُجد فندقان اثنان لا يطبقان هذا المعيار شكلاً بنسبة ٧,٤ % . في حين وُجد فندقان اثنان على الحياد بالعينة شكلاً بنسبة ٧,٤ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٤ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً بمعظم فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى. وبالكشف عن تقديم إدارة الفندق، على الأقل سنوياً، لتقرير عن نظام الحوكمة بها، يصف هيكل الفندق وإدارته التنفيذية وكيفية تشغيله. فنجد أن معظم العينة بداية لم تتوصل لمفهوم الحوكمة فمنهم من فسرة على أنه تحويل ملكية الفنادق لتصبح مملوكة للحكومة. فقام الباحث بتفسير المفهوم لهم. فأظهرت النتائج أن نسبة حوالي ٧٧ % بإجمالي عدد ٢١ فندق تطبق هذا المعيار وتقدم تلك التقارير ولكن لإداراتها ولا تفصح عنها الإفصاح العام وقد يصل الأمر في بعض الأحيان الي تقديمها الي المكاتب الرئيسية لشركة الإدارة ولا تقدم الي الشركة المالكة. كما وُجد ٦ فنادق لا تقوم بتقديم تلك التقارير لوجود ممثل للمالك بالفندق شكلوا نسبة ٢٣ % . وقد بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٨ أي ان هذا المعيار مُطبق ولكن داخلياً فقط.

أما بالنسبة لمدي قيام إدارة الفندق بتطوير معايير الإفصاح عن البيانات غير المالية من قبل مدقق خارجي معتمد. فنجد أن نسبة حوالي ٩٦,٣ % بإجمالي عدد ٢٦ فندق تطبق هذا المعيار ولديها مدقق خارجي معتمد لتدقيق البيانات غير المالية مثل شركات سلامة الأغذية مثلاً. في حين وُجد فندق واحد بالعينة شكل نسبة ٣,٧ % ليس لديه مدقق خارجي معتمد لتدقيق البيانات غير المالية. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٦ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً بمعظم فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى. وبخصوص وجود مراجع خارجي بالفندق لتدقيق البيانات المالية السنوية وعمّا إذا كان مستقل عن الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وعن مراقبة المساهمين. فنجد أن جميع فنادق العينة لديها هذا المراجع المالي الخارجي بنسبة ١٠٠ % بإجمالي عدد ٢٧ فندق بل وفي بعض الأحيان يوجد بالفندق مراجعين ماليين خارجيين أحدهم تابع للشركة المالكة والآخر يتبع شركة الإدارة. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٧ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً بمعظم فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى.

وبتحليل مدي توفير المراجعة الخارجية للفندق لمعايير (مثل برنامج ضمان الجودة، أو تحسين الخدمة المقدمة... إلخ). فنجد أن معظم العينة بنسبة ٩٦,٣ % بإجمالي عدد ٢٦ فندق وافقت وتطبق هذا المعيار. في حين وُجد فندق واحد غير موافق على ذلك شكل نسبة ٣,٧ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٥ أي ان هذا المعيار مُطبق تماماً وتوافق عليه معظم فنادق الخمس نجوم بإقليم القاهرة الكبرى. وبالسؤال أيضاً عما إذا كانت المراجعة الخارجية للفندق توفر الاستشارات العامة فيما يتعلق بتطوير الإجراءات وسياسات التشغيل الرئيسية للفندق. فقد تبين أن معظم العينة بنسبة حوالي ٥٩ % بإجمالي عدد ١٦ فندق وافقت على ذلك. في حين لم يوافق على ذلك ٩ فنادق شكلت نسبة ٤١ % حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٣,٣ أي ان معظم العينة على الحياد من هذا المعيار. وبالإستفسار عن نطاق عمل المراجع الخارجي وهل يقتصر عمله على أعمال تدقيق الحسابات ولا يتدخل في نطاق عمل الإدارة التنفيذية بالفندق. فقد تبين أن معظم العينة بنسبة حوالي ٩٦,٣ % بإجمالي عدد ٢٦ فندق وافقت على ذلك. في حين لم يوافق فندق واحد على ذلك وشكل نسبة ٣,٧ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٥ أي ان معظم العينة توافق على ان يقتصر عمل المراجع الخارجي على أعمال تدقيق الحسابات ولا يتدخل في نطاق عمل الإدارة التنفيذية بالفندق. أما بالنسبة لقيام إدارة الفندق بعدم تطبيق الإفصاح الانتقائي وهو " الإفصاح عن معلومات غير جوهرية فقط " وذلك عن أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المطلعين والمدققين بالشركة والفنادق التابعة لها. فنجد أن جميع فنادق العينة بنسبة ١٠٠ % بإجمالي عدد ٢٧ فندق تطبق الإفصاح الشامل ولا تطبق الإفصاح الانتقائي. حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٤,٧ أي ان هذا المعيار مطبق تماماً وتطبق العينة الإفصاح الشامل ولا تطبق الإفصاح الانتقائي عند المراجعة الخارجية.

وبخصوص إتاحة الفندق لجميع المعلومات التي حددتها مبادئ نظام الحوكمة ولوائح الشركة بسهولة لجميع المساهمين والمستثمرين المحتملين بأقل تكلفة ممكنة. فنجد أن نسبة حوالي ٤١ % بإجمالي عدد ١١ فندق تتيح تلك المعلومات مع تحفظ بعضهم وخصوصاً من شركات الإدارة تجاه المستثمرين المحتملين.

في حين لم يوافق عدد ١٦ فندق على ذلك شكلوا نسبة حوالي ٥٩ % . حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المعيار ٢,٦ أي ان هذا المعيار غير مطبق. وبصفة عامة توصلت الدراسة الي التزام عينة الدراسة الشديد بتطبيق بعض المبادئ مثل تقديم تقارير عن تقييم أداء إدارات الفنادق ونتائج التشغيل. وكذا بيانات مالية مدققة مرة سنوياً على الأقل حول الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر وبيانات التدفق النقدي لتوضيح الوضع المالي للفندق للمساهمين وكذا وجود مراجع خارجي لتدقيق البيانات المالية السنوية وهو مستقل عن الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وعن مراقبة المساهمين بالإضافة للالتزام بعدم تطبيق الإفصاح الانتقائي حيث بلغ المتوسط المرجح لتلك المعايير ٤,٧ أي أن هذا المعايير مطبقة.

من ناحية أخرى توصلت الدراسة لعدم التزام العينة بمعيار قيام إدارة الفندق بالكشف للإدارة التنفيذية بالفندق وفي الوقت المناسب عن حصص المساهمين والمالكين للفنادق بها حيث بلغ المتوسط المرجح لذلك المعيار ٢,٢ أي ان هذا المعيار غير مطبق. وبالتحليل العام لمعيار الإفصاح والشفافية نجد أن المتوسط الحسابي لهذا المعيار ٣,٩ أي ان هذا المعيار مُطبق في الفنادق فئة الخمس نجوم. تقدم بعض المُدراء وأعضاء مجلس الإدارة بالاقتراحات الأتية: الفصل بين الملكية والإدارة وعدم التدخلات الكثيرة من المساهمين في قرارات التشغيل اليومية للفندق وتركها للمديرين ومحاسبتهم كل فترة - حيث أدت تدخلات المساهمين عملياً الي انهيار العديد من المنشآت الفندقية (مثال فندق جراند نايل تاورز) ، الحد من تدخلات أعضاء مجلس الإدارة في قرارات الإدارة التنفيذية اليومية لتشغيل الفنادق وحصرهم في رئيس مجلس الإدارة او العضو المنتدب وليس كل المساهمين .كما يستحسن ان يكون المسئول عن المتابعة مع الإدارة التنفيذية بالفندق عضو مجلس إدارة غير تنفيذي (لتوافر الخبرة لدية - ولأنه ليس من المساهمين فسيكون رأيه علي الحياد)، زيادة تدعيم معايير الإفصاح بالفنادق لتشمل الإفصاح عن الأهداف غير التجارية

نتائج الدراسة: -

اتضح من خلال الدراسة واستيضاح رأي فئة الإدارة التنفيذية حول معيار الإفصاح والشفافية بالمنشآت الفندقية المصرية بفئة الخمس نجوم وجود بعض أوجه القصور. والذي يجعلها لا تتماشى مع متطلبات السوق والتحديات التي تواجهها صناعة الضيافة. بالإضافة لوجود بعض اوجه التحديث التي يمكن اضافتها على تلك المعايير لتتوافق وتتماشي مع طبيعة المنشآت الفندقية المصرية وكذا لسهولة تطبيقها من الناحية العملية على ارض الواقع. الأمر الذي تم من خلاله كنتاج لإقتراحاتهم تقديم مقترح لتطبيق فعال لمعيار الإفصاح والشفافية يتماشى مع طبيعة المنشآت الفندقية المصرية كالتالي: -

جدول (٣): مقترح الدراسة بخصوص معيار الإفصاح والشفافية بنظام الحوكمة الحديث للمنشآت الفندقية المصرية

ماتم تطويره بمعايير نظام الحوكمة الفندقية	معايير نظام الحوكمة المقترحة
----	توفر الإدارة التنفيذية آليات فعالة لتطبيق معايير الإفصاح بين إدارات الفندق.
-----	تقدم الإدارة التنفيذية إلى المساهمين تقارير عن تقييم أداء إدارات الفندق ونتائج التشغيل. وكذا بيانات مالية مدققة مرة سنوياً على الأقل حول الميزانية العمومية وبيان الأرباح والخسائر وبيانات التدفق النقدي لتوضيح الوضع المالي للفندق
-----	تفصح وتكشف الإدارة التنفيذية للفندق عن الأهداف التجارية وغير التجارية للفندق.
إلزام مجلس الإدارة بالكشف للإدارة التنفيذية عن قرارات المساهمين.	ضرورة أن يكشف مجلس الادارة للإدارة التنفيذية بالفندق عن التقرير السنوي أو معلومات عن اجتماع الجمعية العمومية للمساهمين للفنادق.
إلزام الإدارة التنفيذية بالإفصاح.	إلزام الإدارة التنفيذية بالإفصاح الكافي وفي الوقت المناسب عن هيكل الفندق، والعلاقات داخله وذلك لتمكين المساهمين من فهم آليات الرقابة على الفندق.
قصر الكشف عن مكافآت أعضاء الإدارة التنفيذية للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة فقط لأن مكافآتهم تصرف من أرباح المساهمين.	ضرورة كشف الإدارة التنفيذية عن مؤهلات، وعملية الاختيار للمديرين التنفيذيين الكشف العام. مع الكشف عن سياسة مكافآتهم فقط للمساهمين ومجلس الإدارة.

تقوم الإدارة التنفيذية بالفندق بالإفصاح الشامل والوافي للشركة المالكة أو شركة الإدارة فقط عن معاملات الأطراف ذات الصلة بالفنادق التابعة مثل الموردين بالفنادق. وليس الإفصاح لجهات خارجية نظراً لطبيعة العلاقات التجارية بين أصحاب المصالح والفندق	اقتصار الإفصاح عن بعض الأطراف أن يكون داخلياً فقط.
تكشف إدارة الفندق التنفيذية عن المعاملات التي يجب أن تخضع وتتطلب موافقة المساهمين، وذلك في وقت كاف لتمكين مساهمي الأقلية من اتخاذ قرار مستنير	-----
تكشف إدارة الفندق التنفيذية عن المخاطر المادية المتوقعة والإجراءات التي تم وضعها لإدارة هذه المخاطر	-----
تقدم إدارة الفندق، على الأقل سنوياً، تقريراً عن نظام الحوكمة بها، يصف هيكل الفندق وإدارته التنفيذية وكيفية تشغيله. ومدى الالتزام بدور الفندق المجتمعي وخصوصاً اتجاه أصحاب المصالح.	تفعيل الدور المجتمعي للفندق وكذا زيادة التعاون مع أصحاب المصالح.
تطور إدارة الفندق التنفيذية معايير الإفصاح عن البيانات غير المالية من قبل مدقق خارجي معتمد.	-----
وجود مراجع خارجي لتدقيق البيانات المالية السنوية وهو مستقل عن الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وعن مراقبة المساهمين. ومن المفضل أن يكون لدى شركة الإدارة مراجع مالي وللشركة المالكة والمساهمين مراجع آخر	الفصل بين المراجعين الخارجيين لشركة الإدارة والمراجعين الخارجيين للشركة المالكة والمساهمين.
مراعاة أن توفر المراجعة الخارجية للفندق معايير (مثل برنامج ضمان الجودة، أو تحسين الخدمة المقدمة.. الخ)؟	-----
توفر المراجعة الخارجية للفندق الاستشارات العامة فيما يتعلق بتطوير إجراءات وسياسات التشغيل الرئيسية للفندق. ولا يتدخل في العمليات التشغيلية للفندق أو يفرض رأيه.	عدم تدخل المراجع الخارجي في العمليات التشغيلية للفندق أو فرض رأيه.
عدم تطبيق إدارة الفندق الإفصاح الانتقائي وذلك عن أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من المطلعين والمدققين بالشركة والفنادق التابعة لها.	-----
يتيح الفندق جميع المعلومات التي حددتها مبادئ نظام الحوكمة ولوائح الشركة بسهولة لجميع المساهمين والمستثمرين المحتملين بأقل تكلفة ممكنة.	-----

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 إلزامي عن طريق التوصية بتطبيق معايير نظام الحوكمة الفندقية. يساعد في الفصل بين اختصاصات الإدارة ويفصلها عن تدخلات المساهمين.
- تقديم دورات تدريبية بالتعاون بين وزارة السياحة والآثار وغرفة المنشآت الفندقية حول موضوع الحوكمة بداية من مديري الأقسام بالفندق وكذا الإدارة العليا بالفندق نظراً لغياب فهم موضوع الحوكمة وتطبيقاتها بالمنشآت الفندقية.
- إنشاء وحدة داخل قطاع المنشآت الفندقية والسياحية بوزارة السياحة والآثار المختص بالرقابة والإشراف على المنشآت الفندقية المصرية وذلك في إطار إعادة الهيكلة الجديدة لوزارة السياحة والآثار وقطاعاتها المختلفة تختص بمتابعة وتقييم تطبيق نظام الحوكمة بالمنشآت الفندقية المصرية وتقديم المشورة والدعم الفني لتطبيق معايير نظام الحوكمة الفندقية لفئة الإدارة.
- إلزام المنشآت 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.
- زيادة تفعيل التعاون بين إدارة الفندق واللجان النقابية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، إبراهيم (٢٠١٠) "حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسل الأموال" الدار الجامعية، مصر.
إبراهيم، أبو بكر عبد الله (٢٠١٢) " الحوكمة من منظور استراتيجي " رسالة ماجستير، جامعة إمد درمان الإسلامية، السودان.

الحسبان، مصطفى (٢٠١٧) " مدى إلزامية الحوكمة على شركات المساهمة وأثرها في ضوء إصدار قانون الشركات الإماراتي الجديد رقم (٢) لسنة (٢٠١٥) "مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الحادي والأربعون، يناير (٢٠١٧)، الجامعة الأمريكية، دبي، الإمارات.
الحويلة، سالم؛ على، مبارك؛ طه، حسانين (٢٠١٧) " متطلبات ومعوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة الكويتي " مجلة معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات ، العدد السابع - (٤٨٨ : ٥٠٠) .

الدسوقي، أيمن (٢٠٠٦) " الحكم الرشيد والتنمية " مجلة النهضة - مصر، العدد 3، المجلد 7
الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) الصادر عن مركز المديرين المصري بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، أغسطس. متوفر على . <http://www.eiod.org>

الزركوش، علياء؛ خلف، سناء؛ أحمد، آلاء (٢٠١٧) " دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية ، كلية التربية الأساسية / جامعة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد التاسع والستون ، ٢٠١٧ / ٢ / ٥ .
العليمات، نوفان؛ عيسى، كفاح (٢٠١٦) "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الحد من التهرب الضريبي في الأردن: دراسة ميدانية" مجلة المنار، المجلد (٢٢) العدد (٤ / ب)، ص ٥٣٣ : ٥٥٩ .
الكايد، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣) " الحكمانية قضايا وتطبيقات " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٧ .

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 .

المليجي، إبراهيم (٢٠٠٩) " دراسة واختبار حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر " قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

الناصر، خالص؛ النعيمي، عبد الواحد (٢٠١٣) " دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق " مجلة جامعة نوروز، العدد (١)، دهوك، العراق.

بلقاسم، خياط عبد الله (٢٠١٨) " الحوكمة وأثرها على الاقتصاد الوطني " رسالة ماجستير تخصص التدقيق ومراقبة التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حسن، عادل (٢٠١٦) " نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين - بالتطبيق على قطاع الفنادق " قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مجلة دار المنظومة، العدد الأول، المجلد العشرين، ابريل (٢٠١٦)، ١٢١٨ : ١١٩١ .

خرخاش، جميلة (٢٠١٨) " أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية - دراسة استشرافية " رسالة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص بنوك، مالية ومحاسبة،

قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر.

الدستور المصري لجمهورية مصر العربية (٢٠١٤) المادة ٢٧، ص ١٣، الهيئة العامة للاستعلامات. دياب، رنا (٢٠١٤) "واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين" دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة "رسالة ماجستير في القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة - جامعة الأقصى، فلسطين.

سليمان، عبد القادر (٢٠٠٧) "الأسس العقلية للسياسة" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ٢٦. شوارب، سهام (٢٠١٦) " دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد الحوكمة دراسة الحالة: المؤسسة العمومية لصحة الجوارية (SPSP) - جمورة "رسالة ماجستير في المسار (علوم التسيير - العلوم الاقتصادية...)"، فرع العلوم، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

عموم، الغالية (٢٠١٥) "الحوكمة الفندقية في الجزائر" دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة "رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر. غضبان، حسام الدين (٢٠١٢) " دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية " دراسة منشورة بمجلة التنظيم والعمل، العدد الثالث، مايو (٢٠١٢)، ص ٤٣:٢٩، جامعة معسكر، الجزائر.

منشور مركز أبو ظبي للحوكمة (٢٠٢٠) "أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم" سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة 'غرفة أبو ظبي للتجارة، متاح على www.abudhabichamber.ae تاريخ زيارة الموقع (١٣ مايو ٢٠٢٠).

منشور مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE - عضو غرفة الصناعة الأمريكية (٢٠٠٨) "تصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح" أغسطس (٢٠٠٨). متاح على web: www.cipe.org email: cipe@cipe.org. تاريخ زيارة الموقع (١٥ مايو ٢٠٢٠).

مواصه، حدة (٢٠١٦) " أثر تطبيق إدارة التغيير في تحقيق الأداء المتميز - دراسة حالة فندق سيبوس الدولي - عنابة "رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ مايو ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.

نصبة، الأمين (٢٠١٥) "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام - دراسة حالة - بلدية قمار الوادي" رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الشعبة علوم اقتصادية، التخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، الجزائر.

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

يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧) "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر" - بنك الاستثمار القومي، يونيو (٢٠٠٧).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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 in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Juridical Science (S.J.D.) University of Pittsburgh 2014
- Boghean**, F, Boghean, C. (2018) “Development of Romanian Corporate Governance in Hospitality Industry: Necessity and Favorable Factors “participate in the 2016 ELECTOR Conference which held in Istanbul, Turkey the conference logo was Caring and Sharing: The Cultural Heritage Environment as an Agent for Change the authors participate by Conference paper which was First Online: 29 July 2018, pp 233-240
- Clarke**, T. (2007) “International Corporate Governance: A Comparative Approach 1” London and New York: Routledge, p 119.
- Eagles**, P. (2009) “Governance of recreation and tourism partnerships in parts and protected areas “Journal of Sustainable Tourism, 17(2), 231-248
- Farrar**, J. (2008) “corporate governance: Theories, Principles, and Practice 3 “2nd ed. oxford 82 3.3 contemporary meaning of corporate governance.
- Gebri**, M. (2004) “Good Governance in Egypt: Suggested areas for Improvement “Napoli, May 17-21/2004. available at www.slideserver.com (accessed on November ٢٠, 2019).
- Guillet**, B, Matilla, A. (2010) " A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry “International Journal of Hospitality Management. Available at https://digitalcommons.odu.edu/management_fac_pubs/10 at <http://www.iod.com> (accessed on May 15, 2019).
- Macey**, J. (2008)” Corporate Governance: Promises kept, Promises Broken2 “Princeton Univ. Press.
- Mohamed**, S. (2004) “ The Importance of Effective Corporate Governance” SSRN Electronic Journal · September 2004, DOI: 10.2139/ssrn.617101.
- 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, Sothern gate, British library, ISBN0-470-03451-3.

Assessing the commitment of five-star hotels in Egypt to apply the standard of disclosure and transparency as one of the corporate governance system standards: from the point of view of executive management

Mohamed Ragaey Abd-Allah¹
Rania Hafez Gharib¹

Mohamed Abou Taleb Mohamed¹
Abd Almonem Mohamed¹

¹Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The research aims to assess the extent of five-star hotels' executive management in the Greater Cairo region with the standards of disclosure and transparency set by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) as one of the standards of the corporate governance system. By examining their commitment to the 18 sub-principles established by the Organization for the Standard of Disclosure and Transparency. The study community represents all five-star hotels within the Greater Cairo region and a total of 29 hotels, all of which were targeted as a sample for study and the statistically analytical sample was 27 hotels. Since the management category is an appropriate random probability sample, only one research sample was selected in each hotel and the data was collected through the questionnaire form, distributed through personal interviews targeting (board members and executive directors represented in hotel managers). The main recommendations of the study were to propose a viable framework that would help improve the quality of management decisions for the hotel's day-to-day operations, conform to the administrative nature of Egyptian hotel facilities and keep pace with modern global trends in the hospitality industry .

Keywords: Hotel governance, governance system, disclosure and transparency, Five-star hotels, Greater Cairo.