



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

## دراسة أبعاد الحوكمة و اثرها على الاداء الفندقى

### كربلاء و النجف نموذجا

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أ/ محسن عبد الحسين مهدي الصخني

باحث بدرجة الدكتوراه

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

أ.د/ صفاء عبد الجبار على الموسوي

د/ محمد عبد الفتاح زهري

الأستاذ بقسم اقتصاد سياحي

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة كربلاء (العراق)

كلية السياحة و الفنادق - جامعة المنصورة

### المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة بمبادئها في فنادق كربلاء و النجف ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أسلوب العينة العشوائية في الدراسة الميدانية لمديري فنادق الدرجة الممتازة و الأولى و مديري الأقسام الفرعية في كربلاء و النجف، و قد بلغ عينة الدراسة 207 مفردة، و توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء مديري الفنادق عينة الدراسة حول أبعاد الحوكمة الفندقية، مما يشير إلى عدم إدراك معظم مديري الفنادق لأبعاد الحوكمة الفندقية (سيادة القانون و ضمان الحقوق، و المحاسبة و المساءلة، و الإفصاح و الشفافية، و العدالة و المساواة، و تطبيق الحوكمة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوكمة و تحسين الأداء الفندقى، و بناء على النتائج تم وضع عدد من التوصيات أبرزها وضع هيكل تنظيمي

لتطبيق الحوكمة الفندقية يضمن التعاون بين كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق.

**الكلمات الدالة:** الحوكمة، الحوكمة الفندقية، الأداء الفندقية، كربلاء، النجف.

## **Study the Dimensions of Governance and their Impact on Hotel Performance (Karbala and Najaf as a Model)**

### **Abstract**

The study aimed to identify the extent of implementing governance with its principles in Karbala and Najaf hotels and the extent of its contribution to improving the performance of hotel establishments. The study sample is 207 individuals, and the study found significant differences between the opinions of hotel managers, the study sample on the dimensions of hotel governance, which indicates that most hotel managers are not aware of the dimensions of hotel governance (rule of law and guarantee of rights, accountability and accountability, disclosure and transparency, justice and equality, and the application of governance. ), As it was found that there is a correlation between the dimensions of governance and the improvement of the hotel performance. Based on the results, a number of recommendations were developed, most notably the development of an organizational structure for the implementation of hotel governance that guarantees cooperation between the Board of Directors and the Audit Committee.

**Keywords:** Governance, hotel governance, hotel performance, Karbala, Najaf.

## المقدمة:

يعد موضوع الحوكمة من أهم موضوعات الإدارة الحديثة، وتحديدًا بعد تداعيات الأزمة المالية منذ عام 2008م، بحيث لا يكاد يخلو أي حدث أو ملتقى اقتصادي من التطرق بطريقة أو بأخرى لموضوع الحوكمة، وأهمية الحوكمة ودورها في تعزيز الشفافية، وبناء المنظومة التي تدار من خلال المؤسسات، وتحديد العلاقات وآليات التواصل ما بين مجلس إدارة المؤسسة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسة (البريم، 2016، ص2)، وتؤدي المنشآت الفندقية الدور الرئيس في عمليات التنمية السياحية؛ إذ إنها تُعد النشاط الرئيس المؤثر في السياحة العالمية كونها مقومًا مهمًا من مقومات النشاط السياحي، حيث لا يمكن استغلال تلك المقومات دون وجود منشآت فندقية، ومن ناحية أخرى فإن تطور أداء المنشآت الفندقية له الأثر المباشر في زيادة أعداد السائحين مما ينعكس مباشرة على الأداء الاقتصادي الكلي (سقا الله، 2016، ص2)، الأمر الذي جعل المنشآت الفندقية في العصر الحالي تسعى إلى إثبات وجودها من خلال تقديم أفضل مستوى من الخدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السائحين ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تسعى من خلاله الفنادق إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها (الغنيمة، 2015، ص2).

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تطبيق الحوكمة كآلية أو كأسلوب في المؤسسات الفندقية ودورها في خلق ميزة تنافسية بين فنادق كربلاء والنجف الذي يمثل دراسة الحالة للموضوع، بالإضافة إلى كون العراق، كغيره من الدول، يسعى إلى تحقيق تنمية شاملة في كل القطاعات ومن بينها قطاع السياحة وخصوصاً قطاع الفنادق الذي يعد من الأساسيات التكميلية والمهمة لصناعة السياحة.

## مشكلة الدراسة:

في ظل ما يمتلكه العراق من إمكانات وموارد سياحية موثها غير مستغلة الاستغلال الرشيد، مما جعل الدولة تولي اهتماماً بقطاع الفنادق لما له من أهمية في تنمية السياحة، ويتجلى ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وتنبثق مشكلة الدراسة من التساؤلات الآتية:

1. ما أبعاد الحوكمة الفندقية في المؤسسات الفندقية في كربلاء والنجف؟
2. ما متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفندقية في كربلاء والنجف؟
3. ما أهمية تطبيق الحوكمة في فنادق كربلاء والنجف؟

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تطبيق الحوكمة بمبادئها في فنادق كربلاء والنجف.
2. إلقاء الضوء على متطلبات تطبيق الحوكمة في فنادق كربلاء والنجف.
3. تحديد أبعاد الحوكمة الفندقية في فنادق كربلاء والنجف.
4. تحديد إمكانية الاستفادة من الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

## فرضية الدراسة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء الفندقية في فنادق الدرجة الممتازة والأولى بكربلاء والنجف.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- 1- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على فنادق الدرجة الممتازة والأولى في كربلاء والنجف.
- 2- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى ونواب المديرين ومديري الأقسام الفرعية (مدير الصالة – مدير المطعم – مدير الغرف – مدير الموارد البشرية).

3- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من يناير 2020 حتى يونيو 2020م.

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم الحوكمة الفندقية:

يعد لفظ الحوكمة من الناحية اللغوية مصطلحاً مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، حيث يعني الانضباط والسيرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن عديداً من الجوانب منه ما يأتي (ميخائيل، 2005، ص5):

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

من خلال هذه المفاهيم يتضح أن الحوكمة كلمة مشتقة من التحكم أو مزيد من التدخل والسيطرة.

يرجع مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم، فإذا وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحكوم جيداً (الامام، 2007، ص5)، وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أول تعريف لها للحوكمة عام 1999م بأنها ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها (نعيم و ابوزر،

2003، ص 27)، وقد عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية والإدارية والاقتصادية، لإدارة شئون الدولة على المستويات كافة من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها (الكايد، 2003، ص 10).

وعرفت الحوكمة الفندقية بأنها الأسلوب الذي يتم بمقتضاه تسيير الإدارة الفندقية والتحكم في قراراتها وتوجهاتها بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة، وتوفير الإطار الجيد لعملها في مناخ يتمتع بالشفافية، بما يساعدها على تحديد الأهداف الأساسية وتنفيذها وتحقيق أفضل مركز والعمل على خلق ميزة تنافسية وجودة في خدماتها سواء المالية أو الاقتصادية للفنادق ككل (خليل وآخرون، 2008، ص 11)، حيث إن نجاح الفندق كمؤسسة وكمشروع اقتصادي واجتماعي يتوقف على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وفي اختيار العاملين ومدى كفاءتهم للعمل في هذا المجال، فالفنادق تعتمد على ما لديها من أيدي عاملة ماهرة وكفاءة وخبرة وممارسة لتسيير خططها التشغيلية، مما يكسبها ميزة تنافسية جديدة خاصة في ظل عصر المعلوماتية والعولمة (خضر، 2012، ص 45).

يتضح من خلال ما تقدم أن الحوكمة عبارة عن أنظمة وقوانين يتم بواسطتها توجيه المؤسسات في أداء عملها ومهامها، حيث تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز والأداء الفعال والشفافية والنزاهة وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات واستدامتها، مع التأكيد على أن المؤسسات تعمل لصالح جميع العناصر المساهمة فيها.

### معايير الحوكمة:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات ما يأتي:

#### 1 - معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999م، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004م، وتتمثل في (OECD, 2004, p.3):

- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: يتضمن كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعنى المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة، ووصولهم على المعلومات المطلوبة.
- الإفصاح والشفافية: وتشمل الإفصاح عن المعلومات المهمة، ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

## 2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ( Basel Committee )

وضعت لجنة بازل في عام 1999م إرشادات خاصة بالحوكمة، تركز على النقاط الآتية (شاكر، 2005، ص11):

- قيم المؤسسة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- استراتيجية المؤسسة معدة جيدا، وبموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع العملاء وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء أكانت في شكل تعويضات أم ترقيات أم عناصر أخرى.

### 3 - معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003م قواعد ومعايير عامة لدعم الحوكمة في المؤسسات سواء أكانت مالية أم غير مالية، وذلك على النحو الآتي (شاكر، 2005، ص12):

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.



• القيادة.

**مبادئ الحوكمة في المؤسسات الفندقية:**

لخص حسن (2016، ص1191)، وسليمان (2010، ص34) مجموعة من المبادئ لنظام الحوكمة في المؤسسات الفندقية؛ وهي:

- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية: وذلك بتبيين حقوق المساهمين وضمانها، وتحديد وظائف أصحاب المصالح بغرض استدامة الأعمال ورفع كفاءة الفنادق، وينبغي تسهيل ممارسة حقوق المساهمين كتأمين أساليب ملكية التسجيل، ونقل أو تحويل الأسهم، والحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة.
- المعاملة العادلة والمتكافئة لحملة الأسهم: ينبغي ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين في الفنادق، بما في ذلك الأقليات والأجانب وحملة الأسهم، والحصول على سبل انتصاف فعالة لضمان عدم انتهاك حقوقهم.
- دور أصحاب المصالح: وذلك بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وأن تعمل على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية متينة.
- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق من بينها الوضعية المالية، والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: وذلك بالتكفل بإتاحة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة كذلك المتابعة الفعلية للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مساءلته من قبل المؤسسة والمساهمين.
- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص هذا المبدأ على توفير الأساس اللازمة لتفعيل الحوكمة الفندقية من أجل رفع مستوى الشفافية، والعمل على توافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني بتحديد مسؤوليات الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

## الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الفندقية:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة الفندقية وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح المؤسسة أو فشلها وهي كما حددها (هتوف، 2012، ص10)، و(الطائي، 2012، ص21)، و(سرحان، 2011، ص131):

• **الإدارة:** هي المسؤولة عن إدارة الفندق وعن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، وبالأساس فإن الفندق يعتمد عليها وعلى مدى كفاءتها.

• **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال للفندق عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.

• **مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين، ويقوم بدوره باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال والرقابة على أدائهم، ويقوم برسم السياسات العامة للفندق وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

• **المستفيدون:** هم من لديهم مصالح داخل الفندق، فالمؤسسة الفندقية كغيرها من المؤسسات لديها تفاعل مع مجموعة من الأطراف التي تعمل معها، فبتطبيق الحوكمة الفندقية تساعدها على وصف وتوزيع الحقوق والواجبات بينها.

## دور الحوكمة المؤسسية في الفنادق:

تعد الحوكمة من المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني من خلال مجموعة من المؤشرات، ويمكن تلخيص دور تطبيق الحوكمة على المؤسسات الفندقية فيما يأتي (UNITED NATION, 2014, p.12):

- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسة الفندقية، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الفنادق.

- تعمل على وضع إطار تنظيمى يمكن من خلاله تحديد أهداف الفندق وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التى تراعى مصلحة المساهمين.
- توفير الحماية الكافية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم التى لها علاقة بالفندق.
- رفع مستويات أداء الفنادق وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادى للدول (حسن، 2016، ص1218).
- تعد الحوكمة الفندقية عنصرا مهما فى زيادة فعالية الفنادق، وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة وتشجيع الاستخدام الأمثل لمواردها (اسماعيل، ص2012، ص251)

### واقع حال الفنادق فى كرىلاء والنحف:

تعد كرىلاء المقدسة مدينة لها خصوصيتها وقداستها، وهى محط أنظار ملايين الزائرين، لذا اقتضت الحاجة توفير أماكن للمبيت واستراحة السائحين، علماً بأن القطاع الفندقى كان ضعيفاً ومتواضعاً، وكانت المدينة لا تملك سوى فنادق قليلة، لا تلبى رغبات السائح ومتطلباته من حيث الخدمة الفندقية، وبما أن إنشاء الفنادق السياحية يُعد من الضروريات والأساسيات التى يحتاج إليها السائح فى الإيواء، وكلما زاد عدد الزائرين، تبعه زيادة فى عدد الفنادق، فقد شهدت المدينة طفرة فى إنشاء الفنادق (الشرفة، 2015، ص118)، كما تتميز النحف الأشرف بوجود عدد لا بأس به من الفنادق السياحية، إلا أنها فى الوقت الحاضر لا تكفى لتغطية الأعداد الكبيرة من الوافدين للمحافظة خاصة بالمناسبات الدينية، كذلك يؤخذ عليها أنها تتركز فى مناطق معينة من المحافظة، إذ أنها تتوافر فقط فى مدينتى النحف والكوفة، وعدم وجودها بالقرب من مناطق السياحة الطبيعية (عبدالرزاق، 2011، ص7)، ويوضح الجدول (1) أعداد الفنادق فى كرىلاء والنحف عام 2019.

جدول (1) الدرجات الفندقية وعدد الفنادق فى كرىلاء والنحف عام 2019م

عدد الفنادق		درجة الفنادق
النجف	كربلاء	
صفر	4	الدرجة الممتازة
13	14	الدرجة الأولى
88	164	الدرجة الثانية
155	89	الدرجة الثالثة
59	211	الدرجة الرابعة
315	482	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على بيانات هيئة السياحة، قسم سياحة كربلاء - النجف الاشرف، البحث والتطوير، بيانات غير منشورة، 2014م.

### منهجية البحث

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من المديرين في فنادق محافظتي كربلاء والنجف عينة الدراسة، حيث تعد العينة العشوائية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة. وتم استهداف 20 فندقاً من الفنادق الممتازة والدرجة الأولى في محافظتي كربلاء والنجف عينة الدراسة وعددها 31 فندقاً بنسبة 64.4% من إجمالي مجتمع الدراسة. وتم توزيع عدد (250) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة (207) بنسبة قدرها 82.8%.

### أداة البحث الميداني

تم تصميم استمارة استقصاء بالاستعانة بالدراسة النظرية مشتملة على البيانات الشخصية للمديرين ومحاور الدراسة متضمنة محورين رئيسيين، حيث يحتوى المحور الأول على 22 عنصراً لدراسة أبعاد الحوكمة، ويحتوى المحور الثاني على 4 عناصر لدراسة دور الحوكمة في تحسين الأداء الفندقية. واعتمد الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة حتى موافق بشدة ويوضح الجدول رقم (2) درجات الموافقة والمدى لكل درجة.

جدول رقم 2: مقياس الإجابة على فقرات الاستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	معايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	:1 1.80	:1.81 2.60	:2.61 3.40	:3.41 4.20	5:4.21

• المدى (طول الفئة) =  $(1 - 5) / 5 = 0.80$

ثبات الاستقصاء

يوضح الجدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا 0.851. وهو ما يشير إلى ثبات الاستقصاء وصلاحيته الاعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما استخدم مرة أخرى في الظروف نفسها.

جدول رقم 3: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستقصاء.

عدد العبارات	معامل ألفا
26	8770.

النتائج والمناقشة

جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية للمديرين

الترتيب	التكرارات والنسب المئوية		المتغير	
	%	ت	ذكر	الجنس
1	100	207	ذكر	الجنس
2		0	انثى	

المجموع		207	100%
السن	أقل من 30	66	31.9
	من 30 - 40	93	44.9
	من 41 - 50	48	23.2
	أكثر من 50	0	0
المجموع		207	100%
المؤهل الدراسي	دبلوم	67	32.4
	جامعي	122	58.9
	دراسات عليا	18	8.7
المجموع		207	100%

يوضح الجدول رقم 4 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث يتبين أن جميع أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ جاءت نسبتهم 100 %، ويتضح من النتيجة أن جميع أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور ولا يوجد إناث تعملن في المجال الإداري بالفنادق عينة الدراسة. ووفقاً لمتغير العمر، فإن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب 30 – 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 44.9%، بينما بلغت نسبة أقل من 30 عاماً 31.9%، وأخيراً، بلغت نسبة من عمرهم 40 – 50 عاماً 23.2%، ووفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، فإن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل جامعي حيث بلغت نسبتهم 58.9%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عام 32.4%، وأخيراً، بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 8.7%.

### التحليل الوصفي لمحاو البحث:

جدول (5): أبعاد الحوكمة

الترتيب	المؤشرات الإحصائية	درجة التكرار والنسبة المئوية	6
---------	--------------------	------------------------------	---

دراسة أبعاد الحوكمة والثرها على الاداء الفندقى

كربلاء و النجف نموذجاً

	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
<b>بعد سيادة القانون وضمان الحقوق</b>									
4	.6 2 3	2.2 4	4	9	20	17	4	0	ك
			1	4.3	9.	84		٪	
			9		7	.1	0		لدى المدراء فهم تطبيق القانون بنزاهة على جميع الإدارة الفندقية
3	.6 3 1	2.9 3	0	24	15	19	10	ك	
			0	11.	74	9.	4.	٪	
			6	.4	2	8			يتوفر فهم الإجراءات الإدارية في الفنادق وفق قوانين الدولة
5	.9 9 4	2.0 4	3	19	31	84	70	ك	
			1	9.2	15	40	33	٪	
			4		.6	.8			يوجد فهم في الإدارة الفندقية لنظام الشكاوي لدى العاملين ويتيح ضمان الحقوق
2	.4 4 1	3.2 1	3	37	16	7	0	0	ك
			1	17.	80			٪	
			4	9	.7	0	0		الإجراءات الإدارية تتبع الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للفندق
1	1. 0	3.3 9	3 7	50	90	16	14	ك	تفهما لإدارة الفندقية تقديم الخدمات

	7		1					%	ملاءمة المراجعة القانونية
	7		7	24.	43	7.	6.		
			.	2	.5	7	8		
			9						
<b>بعد المحاسبة والمساءلة</b>									
3	.6	3.1			12			ك	يخضع المسؤولون للإجراءات الإدارية للمساءلة والمحاسبة
	8	8	0	63	5	12	7		
	4			30.	60	5.	3.	%	
			0	4	.4	8	4		
2	1.	3.6	5		20			ك	تساوي الإجراءات الإدارية بين جميع العاملين بالفندق
	2	2	4	86		29	18		
	5		2					%	
	1		6	41.	9.	14	8.		
			.	5	7		7		
			1						
1	.8	3.9	5		27			ك	وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبة للحرص على تطبيق القانون
	4	9	1	118		6	5		
	5		2					%	
			4	57	13	2.	2.		
			.			9	4		
			6						
4	1.	1.7	9		18			ك	تفصل الإجراءات الإدارية بين الملكية
	2	7		23		19	13		
							8		



	4 3		4 · 3	11. 1	8. 7	9. 2	66 .7	%	الإدارة والرقابة داخل الفندق
<b>بعد الإفصاح والشفافية</b>									
1	.7 2 7	3.9 8	2	163	0	11	4	ك	تتسم الإجراءات الإدارية بالشفافية في اتخاذ القرارات
			9	78. 7	0	5. 3	1. 9	%	
2	.6 0 9	3.7 7	0	175	22	5	5	ك	تتم حركة الترقيات الإدارية وفقاً للخبرة وبشفافية كاملة
			0	84. 5	10 .6	2. 4	2. 4	%	
3	.8 9 9	3.6 3	2	102	58	14	6	ك	يملك الفندق موقع على الإنترنت
			7	49. 3	28	6. 8	2. 9	%	
4	1. 0 9 7	1.7 8	5	18	22	43	11 9	ك	يتسم بتحديث المعلومات والأرقام بشكل مستمر
			2	8.7	10 .6	20 .8	57 .5	%	
<b>بعد العدالة والمساواة</b>									
4	.9 0	1.5 8	7	6		75	11 9	ك	تساوي الإجراءات الإدارية بين جميع

	9		3	2.9		36	57	%	العاملين في الفندق
			.			.2	.5		
			4						
2	.8	2.2	1	6	11	16	11	ك	تطبيق الإدارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم
	7	6	4			5			
	6		6	2.9	5.	79	5.	%	
			.		3	.7	3		
			8						
1	1.	2.7	2	28	74	36	45	ك	تتعامل الإدارة الفندقية مع جميع أصحاب المصالح بعادلة
	2	6	4						
	6		1					%	
	2		1	13.	35	17	21		
			.	5	.7	.4	.7		
			6						
3	.8	2.1	0	13	44	10	48	ك	تتعامل الإدارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق
	2	1	0			2			
	9		0	6.3	21	49	23	%	
					.3	.3	.2		
<b>بعد تطبيق الحوكمة</b>									
5	.3	3.0	6	6	19			ك	يوجد تطبيق للحوكمة في فنادق المتازة و الأولى
	7	9			5	0	0		
	2		2	2.9	94			%	
			.		.2	0	0		

دراسة أبعاد الحوكمة واثرها على الأداء الفندقى

كربلاء و النجف نموذجا

			9						
4	.9 3 6	3.6 6	3	99	63	3	11	ك	تمكن تطبيق الحوكمة ببناء إدارة رشيدة في الفندق
			1	47.	30	1.	5.	%	
			5	8	.4	4	3		
3	1. 2 3 4	3.8 3	8	45	46	18	13	ك	توفر إرادة حقيقية في تجسيد الحوكمة في الفندق
			5					%	
			4						
			1	21.	22	8.	6.		
			.	7	.2	7	3		
1	1. 0 3 5	4.3 1	1 2 0	54	22	0	11	ك	الحوكمة لا تتحقق إلا من خلال تفعيل مبادئها
			5	26.	10	0	5.	%	
			8	1	.6	0	3		
2	.6 6 7	4.1 1	4	153	0	8	2	ك	توفير الإطار القانوني بالزام الفنادق بتطبيق القوانين
			4					%	
			2	73.	0	3.	1		
			1	9		9			
			3						

-	0.	3.0	<b>المتوسط الحسابي العام</b>
	87	6	
	5		

تبين من تحليل بيانات الجدول (5) تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد سيادة القانون وضمان الحقوق وفقاً لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:

- عبارة "تفهم الإدارة الفندقية تقديم الخدمات للعملاء وفقاً لمرجعية القانونية" بمتوسط حسابي (3.39).
  - عبارة "الإجراءات الإدارية تتبع الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للفندق" بمتوسط حسابي (3.21).
  - عبارة "يتوفر فهما للإجراءات الإدارية في الفنادق وفق قوانين الدولة" بمتوسط حسابي (2.93).
  - عبارة "لدى المدراء فهم تطبيق القانون بنزاهة على جميع الإدارة الفندقية" بمتوسط حسابي (2.24).
  - عبارة "يوجد فهم في الإدارة الفندقية لنظام الشكاوى لدى العاملين ويتيح ضمان الحقوق" بمتوسط حسابي (2.04).
- كما يوضح الجدول تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المحاسبة والمساءلة وفقاً لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو الآتي:
- عبارة "وجود الأجهزة الرقابية والمحاسبة للحرص على تطبيق القانون" بمتوسط حسابي (3.99).
  - عبارة "تساوي الإجراءات الإدارية بين جميع العاملين بالفندق" بمتوسط حسابي (3.62).
  - عبارة "يخضع المسئولون الإجراءات الإدارية للمساءلة والمحاسبة" بمتوسط حسابي (3.18).

- عبارة "تفصل الإجراءات الإدارية بين الملكية والإدارة والرقابة داخل الفندق" بمتوسط حسابى (1.77).
  - يوضح الجدول أيضا تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإفصاح والشفافية وفقا لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابى على النحو الآتى:
  - عبارة "تتسم الإجراءات الإدارية بالشفافية في اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابى (3.98).
  - عبارة "تتم حركة الترقيات الإدارية وفقاً للخبرة وبشفافية كاملة" بمتوسط حسابى (3.77).
  - عبارة "يملك الفندق موقعاً على الإنترنت" بمتوسط حسابى (3.63).
  - عبارة "يتسم بتحديث المعلومات والأرقام والإعلانات بشكل مستمر" بمتوسط حسابى (1.78).
  - على نحو آخر، يوضح الجدول تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة والمساواة وفقا لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابى على النحو الآتى:
  - عبارة "تتعامل الإدارة الفندقية مع جميع أصحاب المصالح بعدالة ومساواة" بمتوسط حسابى (2.76).
  - عبارة "تطبق الإدارة الفندقية نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين وتقييمهم وترقيتهم" بمتوسط حسابى (2.26).
  - عبارة "تتعامل الإدارة باهتمام مع جميع العاملين داخل الفندق." بمتوسط حسابى (2.11).
  - عبارة "تساوي الإجراءات الإدارية بين جميع العاملين في الفندق" بمتوسط حسابى (1.58).
- أخيرا، يوضح الجدول تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد تطبيق الحوكمة وفقا لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابى على النحو الآتى:

- عبارة "الحوكمة لا تتحقق إلا من خلال تفعيل مبادئها كالمشاركة والمساءلة والشفافية" بمتوسط حسابي (4.31).
- عبارة "توفير الإطار المؤسسي والقانوني بالالتزام الفنادق بتطبيق القوانين" بمتوسط حسابي (4.11).
- عبارة "توفر إرادة حقيقة في تجسيد الحوكمة في الفندق" بمتوسط حسابي (3.83).
- عبارة "تمكن تطبيق الحوكمة ببناء إدارة رشيدة في الفندق" بمتوسط حسابي (3.66).
- عبارة "يوجد تطبيق للحوكمة في فنادق الدرجة الممتازة والأولى" بمتوسط حسابي (3.09).

جدول (6): تحسين الأداء الفندقية

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار والنسبة المئوية					الرتبة	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
3	.9	2.1	0	8	80	51	68	ك	تهتم ادارة الفنادق بدعم الإبداعات العلمية والأفكار الجديدة
	2	4		3.	38	24	32	%	
	5		0	9	.6	.6	.9		
2	.4	3.2			15			ك	ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء لرفع مستوى الإنجاز في الفندق
	2	4	0	49	8	0	0		
	6			23	76			%	
			0	.7	.3	0	0		
4	.7	2.0	0	20	10	14	33	ك	تلقي مقترحات

دراسة أبعاد الحوكمة والثرها على الاداء الفندقى

كربلاء والنصف نموذجا

	6	8				4			الموظفين فى الادارة الفندقية ترجيبا من أجل التطوير الخدمات الفندقية
	8			9.	4.	69	15	%	
			0	7	8	.6	.9		
1	0.	4.6	1					ك	تسعى الإدارة الفندقية إلى تحقيق رغبات العاملين فى الفندق
	5	7	5						
	5		0	45	12	0	0		
	2		7					%	
			2						
			.	21	5.				
			5	.7	8	0	0		
-	0.	3.0	المتوسط الحسابى العام						
	66	3							
	8								

❖ ك= تكرارات

- يتضح من الجدول (6) أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم محايدة على عبارات بعد تحسين الأداء الفندقى بمتوسط حسابى عام (3.03 من 5). ويوضح الجدول تباين توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور تحسين الأداء الفندقى وفقا لدرجة الموافقة عليها، والتي تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابى على النحو الآتى:
- عبارة "تسعى الإدارة الفندقية إلى تحقيق رغبات العاملين فى الفندق بمتوسط حسابى (4.67)
  - عبارة "ترتبط نظم الحوافز بنتائج تقييم الأداء لرفع مستوى الإنجاز فى الفندق" بمتوسط حسابى (3.24).

- عبارة "تهتم إدارة الفنادق بدعم الإبداعات العلمية والأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (2.14)
- عبارة "تلقى مقترحات الموظفين في الإدارة الفندقية ترحيباً من أجل تطوير الخدمات الفندقية" بمتوسط حسابي (2.08).

### اختبار فرض البحث:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء الفندقية.

جدول رقم (7): معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء الفندقية.

البعد	الإحصاءات	تحسين الأداء الفندقية
تطبيق أبعاد الحوكمة	معامل الارتباط	0,606_ ** *
	مستوى المعنوية	0,002
	حجم العينة	203

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الفندقية تساوي 0,606\_ ❖ ❖، وأن مستوى المعنوية 0.002 وهو أقل من 0.05 مما يؤكد قبول الفرضية بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الفندقية. أي إنه كلما زاد تطبيق الحوكمة زاد تحسين الأداء الفندقية.

### النتائج:

انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها ما يأتي:

- جاءت استجابات عينة الدراسة محايدة فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة الخمسة، وهي سيادة القانون وضمن الحقوق (2.98)، والمحاسبة والمساءلة (2.75)، والإفصاح والشفافية (2.85)، والعدالة والمساواة (2.55)، وتطبيق الحوكمة (3.39).



• جاءت استجابات عينة الدراسة محايدة فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء الفندقى وهى تحسين الأداء المالى (3.15)، وتحسين الأداء الوظيفى (3.32)، وتحسين الأداء غير المالى (3.33)، بينما كانت موافقة في بعد تحسين جودة الأداء الفندقى (3.65)

• ظهرت فروق معنوية بين آراء مديري فنادق الدرجة الممتازة والأولى بكربلاء والنجف حول أبعاد الحوكمة الفندقية، مما يشير إلى عدم إدراك معظم مديري الفنادق لأبعاد الحوكمة الفندقية

تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متطلبات الحوكمة وتحسين الأداء الفندقى في فنادق الدرجة الممتازة والأولى بكربلاء والنجف  
ظهر تأثير ذو دلالة إحصائية للحوكمة على تحسين الأداء الفندقى في فنادق الدرجة الممتازة والأولى بكربلاء والنجف

تبين أن متوسط استجابات عينة الدراسة جاءت غير موافقة على فهم الإدارة الفندقية لنظام شكاوى العاملين وضمان الحقوق ، بينما مالت إلى الاستجابة المحايدة لتفهم الإدارة الفندقية لتقديم الخدمات للعملاء وفق المرجعية القانونية

## التوصيات

قدّمت الدراسة عدة توصيات موجّهة لمديري الفنادق؛ وهى:

(1) وضع هيكل تنظيمى لتطبيق الحوكمة الفندقية يضمن التعاون بين كل من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق التى تشمل كلا من المدققين الداخليين والخارجيين، والإدارة التنفيذية بالفندق "مديري الأقسام" لضمان تفعيل دور الحوكمة الفندقية بشكل جيد في كافة أقسام الفندق.

(2) إعادة هندسة الفنادق التى ترغب في تطبيق الحوكمة إدارياً من خلال وضع اللوائح والنظم الحاكمة، بالإضافة إلى تشكيل مجالس الإدارة وتحديد مهام وأدوار كل إدارة بالفندق مع وضع سياسة وآلية محددة لعمليها.

- 3) تعيين جهة محددة بالفندق لوضع سياسة تعتمد علي مبدأ الشفافية والمحاسبة والموضوعية من حيث تبادل المعلومات واستقلالية المدققين الداخليين والخارجيين والأخذ بأرائهم في الأخطاء التي وقع فيها إدارة الفندق مسبقا
- 4) يجب توفير قواعد بيانات دورية ومنتظمة وموثقة عن معدلات تطبيق الحوكمة للتحقق من مدى جدوى تطبيق تلك السياسة على تحسين الأداء بالفندق.
- 5) يوصى بمراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك من خلال تدريب العاملين على النظام الجديد والعمل على تغيير ثقافتهم وإعادة هيكلة فكرهم ووعيهم.

## المراجع

### 1/ المراجع باللغة العربية

- إسماعيل، عمار فتحي موسى (2012): معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة المصري مدخل القياس المقارن، المؤتمر الدولي تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، القاهرة، ج.م.ع.
- الإمام، صلاح الدين محمد أمين (2007): إدارة الحكم الرشيد في المصارف، دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي المقام بجامعة الإسراء، الأردن
- البريم، محمد نور الدين (2016): حوكمة الشركات ودورها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين

- الشرفة، عقيل عباس كاظم (2015): تطور السياحة الدينية في مدينة كربلاء المقدسة خلال قرن من الزمن 1913-2013م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياحية، الجامعة الإسلامية في لبنان، بيروت.
- الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2012): الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، ج.م.ع.
- الغنيمات، إبراهيم محمد إبراهيم (2015): أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البتراء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- الكايد، زهير (2003): الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.
- حسن، عادل علي (2016): نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين بالتطبيق على قطاع الفنادق، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 20، العدد 1
- خضر، أحمد علي (2012): حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ج.م.ع.
- خليل، وارد، وعطا الله، العشماوي، وعبد الفتاح محمد (2008): الحوكمة المؤسسية مدخل مكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية، القاهرة، ج.م.ع.
- سرحان، نائل موسى محمود (2011): مبادئ إدارة الفنادق، دار غيداء، عمان، الاردن.

- سقا الله، انس محمد مسلم (2016): درجة التزام المنشآت الفندقية فئة خمس نجوم في إقليم البتراء بالمسؤولية المجتمعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن
- سليمان، محمد مصطفى (2010): حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين، التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ج.م.ع.
- شاكرا، فؤاد (2005): الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، المؤتمر المصري العربي لعام 2005، الشراكة بين العمل المصري والاستثمار من أجل التنمية، القاهرة، ج.م.ع.
- عبدالرزاق، محمد زكي (2011): محددات الطلب السياحي وأثرها في خدمات فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- ميخائيل، أشرف حنا (2005): تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، ج.م.ع.
- نعيم، دهمش، وأبو زر، عفاف (2003): تحسين وتطوير الحوكمة المؤسسية في البنوك، مجلة البنوك في الأردن، المجلد 22، العدد 10، عمان، الأردن.
- هتوف، أحمد عبد الرازق (2012): أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي حول الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، ج.م.ع.

## 2/ المراجع باللغة الإنجليزية

- Organisation for Economic Co-operation and Development  
OECD (2004): OECD Principles of Corporate Governance.  
Online,  
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>  
acceded at: 2 February, 2020

- 
- UNITED NATION (2014): Economic and social commission for Asia and Pacific, Asia social science, Vol.10, No.12.