

متطلبات و معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة الكويتي
سالم هادي هايف عبدالله الحويلة^١، مبارك حساني علي^٢، حسنين السيد طه^٣

- (١) باحث دراسات عليا - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات
(٢) معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.
(٣) كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

ABSTRACT

This research aimed at identifying the challenges of the implementation of corporate governance in the Kuwaiti tourism and hotels sector by using the comparative measurement method, which is the most effective way to establish and develop new ideas and practices, and to achieve continuous improvement and development through the discovery of weaknesses compared to the best practices, and then preparing the organization to avoid these weaknesses, Thus achieving excellence in performance .

The questionnaire included the collection and analysis of the initial data collected from the sample. The questionnaire consisted of two questions. The first question included twenty-five questions that included the implementation of corporate governance, while the second question included eleven items that include obstacles to the application of governance standards.

The study concluded that there were significant differences between the respondents' perception of hotels in the international hotel chains and the awareness of the respondents in hotels that are not in the international hotel chains regarding the obstacles of applying corporate governance. In addition to that, there are many obstacles facing hotels operating in Kuwait when applying corporate governance, such as Lack of awareness of the concept of governance and the benefits of its application and the underlying of interests' conflicts of the executives.

The study recommended that Kuwait should prepare a unified corporate governance code, detailing the best practices implementation steps, and the constraints that hotels face when applying and how to deal with them.

المقدمة :

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة ، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه المعايير تؤكد علي أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل علي ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة علي التنفيذ .

و يسعى هذا البحث إلى التعرف على معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة الكويتي وذلك باستخدام أسلوب القياس المقارن والذي يعد الوسيلة الأكثر فعالية لإرساء وتنمية الأفكار والممارسات الجديدة ، وتحقيق التطوير والتحسين المستمر من خلال اكتشاف أوجه القصور قياسا بالأفضل ، ثم تهيئة المنظمة لتلافي أوجه القصور ، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء.

مشكلة البحث :

تؤكد العديد من الدراسات إلى أن تطبيق معايير الحوكمة يحقق عددا من الفوائد للدولة والمستثمرين وللشركات منها (تحسين مستوى الأداء الاقتصادي ، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع ، وزيادة القدرة على النفاذ للأسواق العالمية ، وتحسين إجراءات المتابعة والإشراف ، وارتفاع درجة حماية حقوق المستثمرين وعدم ضياع أموالهم ، والعدالة في المعاملة (المعاملة المتكافئة للمستثمرين) ، والحفاظ على حقوق الأقلية في إتاحة المعلومات والمشاركة في القرارات، وتحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة ، وتخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي وسوء الأداء ، وتوفير متطلبات سد الفجوة الناتجة عن فصل الملكية عن الإدارة - حل مشكلات الناتجة عن الوكالة لمنع تعرض أموال الشركة للخطر ، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية باعتبارها توجه استراتيجي وضمن الحماية والاستمرار). (أبو بكر ٢٠٠٥، محمد ٢٠٠٦، سليمان ٢٠٠٦، عبد العال ٢٠٠٦، Abdul Hadi And Fazilah 2007).

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤلات التالية :

- (١) ما مدى التزام العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت بتطبيق معايير الحوكمة؟ وهل يتفاوت تطبيق معايير الحوكمة باختلاف نمط إدارة الفندق؟
- (٢) هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الفنادق العاملة في الكويت وفقا لنمط إدارة الفندق وذلك من حيث مدى تواجد معوقات تطبيق معايير الحوكمة بها؟

أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :
- (١) التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت، والتوصل إلى أي مدى يتفاوت تطبيق معايير الحوكمة باختلاف نمط إدارة الفندق .
 - (٢) تحديد أهم معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت، وتحديد سبل التعامل معها.

فروض البحث :

- يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية :
- (١) لا توجد اختلافات معنوية بين إدراك المسؤولين والعاملين في الفنادق العاملة في الكويت على اختلاف نمط الإدارة من حيث التزام المسؤولين والعاملين بتطبيق معايير الحوكمة بها .
 - (٢) ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين الفنادق العاملة في الكويت على اختلاف نمط الإدارة وذلك من حيث مدى تواجد معوقات تطبيق معايير الحوكمة بها.

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر هي كما يلي :

- (١) الدراسة المكتبية : استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية لتحقيق أهداف البحث ، وتشمل الدراسة المكتبية على بيانات عن مفهوم وأهمية وأهداف الحوكمة ، ومعايير الحوكمة ، ومعوقات تطبيق الحوكمة ، والقياس المقارن ، وقام الباحث بالحصول على البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة ، ومن أهمها المراجع العربية والأجنبية والنشرات الخاصة بالفنادق العاملة بالكويت والفندق شريك القياس المقارن .
 - (٢) الدراسة الميدانية : تناولت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها من عينة الدراسة ، حيث تم تصميم قائمة استقصاء احتوت على أربع صفحات تضم بالإضافة إلى صفحة التقديم ، سؤالين ، اشتمل السؤال الأول على خمس وعشرون عبارة تتضمن واقع تطبيق معايير الحوكمة ، حيث اشتمل المعيار الأول (حقوق المساهمين) على العبارات من ١ - ٥ ، و اشتمل المعيار الثاني (المعاملة المتساوية للمساهمين) على العبارات من ٦ - ١١ ، و اشتمل المعيار الثالث (دور أصحاب المصالح) على العبارات من ١٢ - ١٦ ، و اشتمل المعيار الرابع (الإفصاح والشفافية) على العبارات من ١٧ - ٢٢ ، و اشتمل المعيار الخامس (مسئوليات مجلس الإدارة) على العبارات من ٢٣ - ٢٥ .
- في حين اشتمل السؤال الثاني على احدي عشرة عبارة تتضمن معوقات تطبيق معايير الحوكمة ، اشتملت المعوقات الداخلية على العبارات من ١ - ٧ ، و اشتملت المعوقات الخارجية على العبارات من ٨ - ١١ .

(٣) مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة بالكويت ، والعاملين والمسؤولين بالفندق شريك القياس المقارن .

عينة البحث :

قام الباحث بإتباع أسلوب العينة الطبقية العشوائية في تحديد حجم العينة من العاملين في الشركات الصناعية ، وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\text{حجم العينة} = \frac{N \times \frac{C_i}{C}}{\sum_{i=1}^k \frac{C_i}{C}}$$

حيث :

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ % = ١,٩٦ %

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، من الطبيعي أن تكون نسبة النجاح والفشل = متساويتان

□ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ %

ن = حجم المجتمع ، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة = ٢٩٢ مفردة .

الإطار النظري للبحث :

(١) مفهوم وأهمية وأهداف الحوكمة :

تتعدد وتختلف آراء الباحثين حول مفهوم الحوكمة ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، فتراه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) باعتبارها مجموعة العلاقات بين الشركة ، ومجلس الإدارة ، والملاك ، وكل الأطراف التي لها علاقة مع الشركة ، وهي الأسلوب الذي يوفر الهيكل أو الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق أهداف الشركة ، ومراقبة الأداء ، والنتائج ، وصولاً للأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة ، والذي من خلاله يتم تقديم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة في سعيه لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ، ومساهمتها ، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد الشركة بكفاءة . (يعقوب و محمد ، ٢٠٠٧) .

كما يقصد بالحوكمة مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة ، وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل . (Andriya , 2011) .

ومن المنظور الإداري يري أحد الباحثين أن الحوكمة هي مجموعة من الممارسات الإدارية والتنظيمية لضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة ويحمى حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين التنفيذيين . (أبو بكر ، ٢٠٠٥) .

(٢) معايير الحوكمة :

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة ، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ، ومن هذه المؤسسات : منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وبنك التسويات الدولية ممثلاً في لجنة بازل ، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي .

وفي الواقع ، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة ، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة ، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوماً لهذه المعايير ، وذلك على النحو التالي :

أ- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee) :

وضعت لجنة بازل في عام ١٩٩٩ إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية ، وهي تركز على النقاط التالية : (شاكر ، ٢٠٠٥)

• قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير .

- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها 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 المقترضين المرتبطين بالمصرف 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 كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

(٣) معوقات تطبيق معايير الحوكمة :

- تتسم الدول النامية بطبيعة خاصة تستوجب تعاون كل من القطاع الخاص والقطاع العام للعمل معاً لإنشاء القوانين والأنظمة المناسبة الداعمة لفكر الحوكمة والتي تحتاج إلى خلق جو من الثقة من خلال السلوك الاخلاقي والضوابط السلوكية من اجل ضمان النجاح في تطبيق الحوكمة ، وفي سبيل ذلك تواجه هذا الدول عدد من التحديات نذكر منها ما يلي : (لظفي، ٢٠٠٤)
- نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها (غياب العمق الثقافي) .
 - ضعف القانون عن مجابهة بعض الممارسات للمديرين التنفيذيين .
 - تركيز القوة الاقتصادية في أيدي قلة ، مما يؤدي إلى ضعف الحافز على دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع لهيكل العلاقات .
 - المصالح الكامنة لفئة المديرين التنفيذيين .
 - وجود مساهمين سلبيين لا يتوافر لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم.
 - سيطرة المسئول التنفيذي الأول بمجلس الإدارة .
 - ضعف النظام القانوني عن تحقيق الالتزام بالمعايير .
 - التنظيم الهرمي القائم في العديد من المنظمات يسمح للداخليين بالسيطرة وإحكام قبضتهم على أموال الشركة دون ضوابط .
 - عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية .
 - رسملة بعض المصروفات التي تهدف إلى تضخيم الأرباح

الدراسة الميدانية واختبار الفروض :

(١/٧) الفرض الأول :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الأول لهذا البحث والخاص بواقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت ، والتعرف علي مدى وجود اختلاف معنوي في المدى المدرك من قبل العاملين والمسئولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق .

ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات العاملين والمسئولين في الفنادق العاملة في الكويت محل الدراسة ، كما تم استخدام اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات عينتي الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة ، وذلك علي النحو التالي :

أ- عينة الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية :
يوضح الجدول رقم (1) واقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية.

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي :

• بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصى منهم عن واقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية 2,98، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقصى منهم عن واقع تطبيق معايير الحوكمة مجتمعة مع توقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة" علي مقياس علي غرار ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا من جانب المستقصى منهم في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة نحو التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة .

جدول رقم (1) نتائج اختبار ولكوكسن

م	معايير الحوكمة	المتوسط	Wilcox on (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	حقوق المساهمين	3,15	8,19-	**0,00
2	المعاملة المتساوية للمساهمين	3,12	8,98-	**0,00
3	دور أصحاب المصالح	2,19	10,29-	**0,00
4	الإفصاح والشفافية	3,15	11,84-	**0,00
5	مسئوليات مجلس الإدارة	3,18	12,19-	**0,00
	المتوسط العام	2,98	11,08-	**0,00

• يبين تحليل إجابات المستقصى منهم عن مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في فنادق الخمسة نجوم العاملة في مدينة الإسكندرية التابعة لسلاسل الفنادق العالمية جاءت قريبة من نقطة المنتصف وتراوحت بين 2,19, 3,18، وتقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة" علي مقياس ليكرت الخماسي .

• بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة لجميع المعايير ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقصى منهم نحو إدراك مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية .

ب- عينة الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية :

يوضح الجدول رقم (2) واقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية .

جدول رقم (2) نتائج اختبار ولكوكسن

م	معايير الحوكمة	المتوسط	Wilcox on (قيمة z)	مستوي الدلالة
1	حقوق المساهمين	2,35	5,56-	**0,00
2	المعاملة المتساوية للمساهمين	2,25	6,19-	**0,00
3	دور أصحاب المصالح	2,30	7,15-	**0,00
4	الإفصاح والشفافية	3,18	9,15-	**0,00
5	مسئوليات مجلس الإدارة	3,70	10,18-	**0,00
	المتوسط العام	2,82	8,19-	**0,00

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي :

• بلغ المتوسط العام لإجابات المستقصي منهم عن واقع تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية ٢,٨٢، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقصي منهم عن واقع تطبيق معايير الحوكمة مجتمعة معا تقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة" علي مقياس علي غرار ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا من جانب المستقصي منهم في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة نحو التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة .

• يبين تحليل إجابات المستقصي منهم عن مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية جاءت قريبة من نقطة المنتصف وتراوحت بين ٢,٢٥,٣,٧٠، وتقع عند المستوي "يطبق بدرجة متوسطة" علي مقياس ليكرت الخماسي .

• بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة لجميع المعايير ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقصي منهم نحو إدراك مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية .

ج- تحديد مدي وجود اختلافات معنوية في المدى المدرك من قبل العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق حول مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة:

يتناول هذا الجزء التوصل إلي مدي وجود اختلافات معنوية بين إجابات العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق حول مدي التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة، وكانت النتائج التي تم التوصل إليها علي النحو التالي :

• تشير متوسطات الإجابة لشريحتي الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية وذلك في الفنادق العاملة في الكويت علي وجود إدراك متوسط نحو التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة، حيث جاءت تلك الإجابات عند المستوي " يطبق بدرجة متوسطة " علي مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط .

• تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلي عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقصي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية وإدراك المستقصي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير فيما يلي (والإفصاح والشفافية) .

• يقودنا التحليل السابق إلي رفض صحة فرض العدم بشكل جزئي وقبول الفرض البديل بشكل جزئي ، أي أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة ، وذلك من حيث درجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير فيما يلي (حقوق المساهمين ، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ومسئوليات مجلس الإدارة ، دور أصحاب المصالح) .

جدول رقم (٣) نتائج اختبار مان ويتني

م	معايير الحوكمة	(١)	(٢)	(قيمة Z)	مستوي الدلالة
١	حقوق المساهمين	٣,١٥	٢,٣٥	٦,١٨-	**٠,٠٠
٢	المعاملة المتساوية للمساهمين	٣,١٢	٢,٢٥	٧,١٩-	**٠,٠٠
٣	دور أصحاب المصالح	٢,١٩	٢,٣٠	٥,١٤-	**٠,٠٠
٤	الإفصاح والشفافية	٣,١٥	٣,١٨	٠,٤١٢-	٠,٦٣٢
٥	مسئوليات مجلس الإدارة	٣,١٨	٣,٧٠	٨,١٦-	**٠,٠٠

• يقودنا التحليل السابق إلي قبول صحة فرض العدم بشكل جزئي ورفض الفرض البديل بشكل جزئي ، أي أنه لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق غير التابعة لسلاسل

الفنادق العالمية محل الدراسة ، وذلك من حيث درجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير فيما يلي (الإفصاح والشفافية) .

(٢/٧) نتائج اختبار الفرض الثاني :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الثاني لهذا البحث والخاص بمعوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت ، والتعرف علي مدى وجود اختلاف معنوي في المدى المدرك من قبل العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق .

ولتحقيق ذلك تم استخدام اختبار ولكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت محل الدراسة ، كما تم استخدام اختبار مان ويتني لقياس معنوية الاختلاف بين متوسطات عينتي الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة ، وذلك علي النحو التالي :

أ-عينة الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية :

يوضح الجدول رقم (٤) مدى تواجد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية.

جدول رقم (٤) نتائج اختبار ولكوكسن

م	معوقات تطبيق معايير الحوكمة	المتوسط	Wilcoxon (قيمة z)	مستوي الدلالة
١	معوقات داخلية	٣,٧٤	١٢,١٠-	**٠,٠٠٠
٢	معوقات خارجية	٣,٩٤	١١,٦٩-	**٠,٠٠٠
	المتوسط العام	٣,٨٤	١١,٩١-	**٠,٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي :

• بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية ٣,٨٤ ، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم عن مدى تواجد هذه المعوقات مجتمعة معا تقع عند المستوي "عائق بدرجة كبيرة" علي مقياس علي غرار ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا من جانب المستقضي منهم في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة نحو اعتبار العوامل المذكورة بمثابة معوقات أمام تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة الكويتي .

• يبين تحليل إجابات المستقضي منهم عن مدى تواجد معوقات عند تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية جاءت أكبر من نقطة المنتصف وتراوح بين ٣,٧٤،٣,٩٤ ، ومن ثم فهي تأتي أكبر من نقطة المنتصف ، وتقع عند المستوي "عائق بدرجة كبيرة" علي مقياس ليكرت الخماسي .

• بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة لجميع المعوقات ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم مدى تواجد معوقات عند التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية .

ب- عينة الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية :

يوضح الجدول رقم (٥) مدى تواجد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية.

جدول رقم (٥) نتائج اختبار ولكوكسن

م	معوقات تطبيق معايير الحوكمة	المتوسط	Wilcoxon (قيمة z)	مستوي الدلالة
١	معوقات داخلية	٣,٧٩	١٢,٥٨-	**٠,٠٠٠

٢	معوقات خارجية	٣،٨٦	١١،١٨-	**٠،٠٠
	المتوسط العام	٣،٨٠	١١،٨٥-	**٠،٠٠

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي :

- بلغ المتوسط العام لإجابات المستقضي منهم عن معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية ٣،٨٠، وهذا يعني أن درجة إدراك المستقضي منهم عن مدي تواجد هذه المعوقات مجتمعة معا تقع عند المستوي "عائق بدرجة كبيرة جدا" علي مقياس علي غرار ليكرت للموافقة ذي الخمس نقاط ، ومن ثم يعكس هذا المتوسط ميلا من جانب المستقضي منهم في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة نحو اعتبار العوامل المذكورة بمثابة معوقات أمام تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة الكويتي .
- يبين تحليل إجابات المستقضي منهم عن مدي تواجد معوقات عند تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية جاءت أكبر من نقطة المنتصف وتراوحت بين ٣،٧٩،٣،٨٦، ومن ثم فهي تأتي أكبر من نقطة المنتصف ، وتقع عند المستوي "عائق بدرجة كبيرة جدا" علي مقياس ليكرت الخماسي .
- بوجه عام كان مستوي الدلالة معنويا وبدرجة كبيرة جدا من الناحية الإحصائية ، وفي صورة واضحة ومتسقة لجميع المعوقات ، وذلك فيما يتعلق باتجاه المستقضي منهم مدي تواجد معوقات عند التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية .
- ج- تحديد مدي وجود اختلافات معنوية في المدى المدرك من قبل العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق حول معوقات تطبيق معايير الحوكمة:
- يتناول هذا الجزء التوصل إلي مدي وجود اختلافات معنوية بين إجابات العاملين والمسؤولين في الفنادق العاملة في الكويت باختلاف نمط إدارة الفندق حول معوقات تطبيق معايير الحوكمة، وكانت النتائج التي تم التوصل إليها علي النحو التالي :
- تشير متوسطات الإجابة لشريحتي الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية وذلك في الفنادق العاملة في الكويت علي وجود إدراك كامل نحو اعتبار هذه المعوقات تمثل عائقا أمام تطبيق معايير الحوكمة، حيث جاءت تلك الإجابات عند المستوي "عائق بدرجة كبيرة جدا" علي مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط .
- تشير بيانات الجدول رقم (٦) إلي وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في والفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق معايير الحوكمة بها .
- يقودنا التحليل السابق إلي رفض صحة فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي أنه توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية بين الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية والفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية محل الدراسة ، وذلك من حيث معوقات تطبيق معايير الحوكمة بها .

جدول رقم (٦) نتائج اختبار مان ويتني

م	معوقات تطبيق معايير الحوكمة	(١)	(٢)	(قيمة Z)	مستوي الدلالة
١	معوقات داخلية	٣،٧٤	٣،٧٩	٧،٣٧-	**٠،٠٠
٢	معوقات خارجية	٣،٩٤	٣،٨٦	٦،٣٨-	**٠،٠٠

حيث تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي :

- المصالح الكامنة لفئة المديرين التنفيذيين .
- نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها .

- سيطرة المسئول التنفيذي الأول بمجلس الإدارة .
 - وجود مساهمين سلبين لا يتوافر لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم .
 - عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية وتمثل المعوقات الخارجية فيما يلي :
 - تركز القوة الاقتصادية في أيدي قلة ، مما يؤدي إلي ضعف الحافز علي دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع لهيكل العلاقات .
 - ضعف النظام القانوني عن تحقيق الالتزام بالمعايير .
 - ضعف القانون عن مجابهة بعض الممارسات للمديرين التنفيذيين .
 - وجود شراكة بين بعض البنوك والشركات .
- ٨- النتائج والتوصيات :
- تعني الحوكمة بوضع الضوابط والقيود التي تتضمن الحكم والسيطرة علي الأمور من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس العادلة التي يمكن الارتكاز عليها .
 - تسعى الحوكمة إلي الحفاظ علي حقوق المساهمين وتعظيم ثروتهم بشكل عادل ، وكذلك دعم ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة .
 - يتم تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط ٢،٩٨ .
 - يتم تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط ٢،٨٢ .
 - وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير فيما يلي (حقوق المساهمين ، والمعاملة المتساوية للمساهمين ، ومسئوليات مجلس الإدارة ، دور أصحاب المصالح) .
 - عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير الإفصاح والشفافية) .
 - تتعدد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية حيث بلغ المتوسط ٣،٨٤ ، وهذا يدل علي أن هذه المعوقات تقع عند مستوي عائق بدرجة كبيرة .
 - تتعدد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية حيث بلغ المتوسط ٣،٨٠ ، وهذا يدل علي أن هذه المعوقات تقع عند مستوي عائق بدرجة كبيرة جدا .
 - وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق معايير الحوكمة بها .
 - وجود العديد من المعوقات التي تواجه الفنادق العاملة في الكويت عند تطبيق معايير الحوكمة بها ، حيث تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي :
 - نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها .
 - المصالح الكامنة لفئة المديرين التنفيذيين .
 - وجود مساهمين سلبين لا يتوافر لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم .
 - سيطرة المسئول التنفيذي الأول بمجلس الإدارة .
 - التنظيم الهرمي القائم في العديد من المنظمات يسمح للداخلين بالسيطرة وإحكام قبضتهم علي أموال الشركة دون ضوابط .
 - عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية وتمثل المعوقات الخارجية فيما يلي :
 - ضعف القانون عن مجابهة بعض الممارسات للمديرين التنفيذيين .

- تركز القوة الاقتصادية في أيدي قلة ، مما يؤدي إلي ضعف الحافز علي دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع لهيكل العلاقات .
 - ضعف النظام القانوني عن تحقيق الالتزام بالمعايير .
 - وجود شراكة بين بعض البنوك والشركات .
 - وفي ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث التوصل إلي التوصيات التالية :
 - العمل علي تحديد نموذج موحد يلتزم به قطاع السياحة والفندقة المصري لتطبيق معايير الحوكمة .
 - يجب أن تقوم دولة الكويت بإعداد دليل موحد للحوكمة ، توضح به خطوات التطبيق الصحيح ، والمعوقات التي تواجه الفنادق عند التطبيق وكيفية التعامل معها .
 - ضرورة قيام كل فندق بالتغلب علي المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة به ، وذلك من خلال زيادة الوعي تجاه الحوكمة وفوائد تطبيقها ، وفصل المصالح الشخصية للمديرين عن المصالح العامة للفندق (الفصل بين الملكية والإدارة) ، ووضع مجموعة من القوانين التي تحقق الالتزام بالمعايير ،زيادة الوعي لدي المساهمين بأهمية الحوكمة ودورها الهام في الحفاظ علي حقوقهم ، وتعديل الهيكل التنظيمي بحيث لا يسمح للداخلين بالسيطرة وإحكام قبضتهم علي أموال الشركة دون ضوابط ، والتطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية .
 - استحداث مراكز متخصصة تابعة لدولة الكويت تهتم بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة.
 - نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها.
 - عند تطبيق معايير الحوكمة يجب الأخذ في الاعتبار اثر التغييرات البيئية التي تشهد تغيرات سريعة ومستمرة في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- حيث تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي :
- المصالح الكامنة لفئة المديرين التنفيذيين .
 - نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها .
 - سيطرة المسئول التنفيذي الأول بمجلس الإدارة .
 - وجود مساهمين سلبيين لا يتوافر لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم .
 - عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية
- وتتمثل المعوقات الخارجية فيما يلي :
- تركز القوة الاقتصادية في أيدي قلة ، مما يؤدي إلي ضعف الحافز علي دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع لهيكل العلاقات .
 - ضعف النظام القانوني عن تحقيق الالتزام بالمعايير .
 - ضعف القانون عن مجابهة بعض الممارسات للمديرين التنفيذيين .
 - وجود شراكة بين بعض البنوك والشركات .

النتائج والتوصيات :

- تعني الحوكمة بوضع الضوابط والقيود التي تتضمن الحكم والسيطرة علي الأمور من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس العادلة التي يمكن الارتكاز عليها .
- تسعى الحوكمة إلي الحفاظ علي حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل ، وكذلك دعم ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة .
- يتم تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط ٢٠٩٨ .
- يتم تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط ٢٠٨٢ .

- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير فيما يلي (حقوق المساهمين ، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ومسئوليات مجلس الإدارة ، دور أصحاب المصالح) .
- عدم وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعض معايير الحوكمة بها ، وتشمل هذه المعايير الإفصاح والشفافية) .
- تتعدد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت التابعة لسلاسل الفنادق العالمية حيث بلغ المتوسط ٣,٨٤ ، وهذا يدل علي أن هذه المعوقات تقع عند مستوي عائق بدرجة كبيرة .
- تتعدد معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الفنادق العاملة في الكويت الغير تابعة لسلاسل الفنادق العالمية حيث بلغ المتوسط ٣,٨٠ ، وهذا يدل علي أن هذه المعوقات تقع عند مستوي عائق بدرجة كبيرة جدا .
- وجود اختلافات معنوية بين إدراك المستقضي منهم في الفنادق التابعة لسلاسل الفنادق العالمية و إدراك المستقضي منهم في الفنادق غير التابعة لسلاسل الفنادق العالمية فيما يتعلق بمعوقات تطبيق معايير الحوكمة بها .
- وجود العديد من المعوقات التي تواجه الفنادق العاملة في الكويت عند تطبيق معايير الحوكمة بها ، حيث تتمثل المعوقات الداخلية فيما يلي :
 - نقص الوعي بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها .
 - المصالح الكامنة لفئة المديرين التنفيذيين .
 - وجود مساهمين سلبين لا يتوافر لديهم الرغبة في ضبط النظام القائم .
 - سيطرة المسئول التنفيذي الأول بمجلس الإدارة .
 - التنظيم الهرمي القائم في العديد من المنظمات يسمح للداخليين بالسيطرة وإحكام قبضتهم علي أموال الشركة دون ضوابط .
 - عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية وتتمثل المعوقات الخارجية فيما يلي :
 - ضعف القانون عن مجابهة بعض الممارسات للمديرين التنفيذيين .
 - تركيز القوة الاقتصادية في أيدي قلة ، مما يؤدي إلي ضعف الحافز علي دعم الإصلاحات الأساسية ذات النطاق الواسع لهيكل العلاقات .
 - ضعف النظام القانوني عن تحقيق الالتزام بالمعايير .
 - وجود شراكة بين بعض البنوك والشركات .
- وفي ضوء النتائج السابقة أمكن للباحث التوصل إلي التوصيات التالية :
 - العمل علي تحديد نموذج موحد يلتزم به قطاع السياحة والفندقة المصري لتطبيق معايير الحوكمة .
 - يجب أن تقوم دولة الكويت بإعداد دليل موحد للحوكمة ، توضح به خطوات التطبيق الصحيح ، والمعوقات التي تواجه الفنادق عند التطبيق وكيفية التعامل معها .
 - ضرورة قيام كل فندق بالتغلب علي المعوقات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة به ، وذلك من خلال زيادة الوعي تجاه الحوكمة وفوائد تطبيقها ، وفصل المصالح الشخصية للمديرين عن المصالح العامة للفندق (الفصل بين الملكية والإدارة) ، ووضع مجموعة من القوانين التي تحقق الالتزام بالمعايير ،زيادة الوعي لدي المساهمين بأهمية الحوكمة ودورها الهام في الحفاظ علي حقوقهم ، وتعديل الهيكل التنظيمي بحيث لا يسمح للداخليين بالسيطرة وإحكام قبضتهم علي أموال الشركة دون ضوابط ، والتطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية والمستمدة من المعايير الدولية .
 - استحداث مراكز متخصصة تابعة لدولة الكويت تهتم بقضايا الحوكمة وتتولى مهمة إعداد برامج تدريبية لترسيخ أهداف ومتطلبات الحوكمة .
 - نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها .

- عند تطبيق معايير الحوكمة يجب الأخذ في الاعتبار اثر التغيرات البيئية التي تشهد تغيرات سريعة ومستمرة في جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- تعزيز الإجراءات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الفندق وذلك من خلال:
 - الشفافية والوضوح في تحديد عمل المدراء التنفيذيين.
 - تشكيل اللجان الخاصة بتعيين المديرين التنفيذيين.
- استخدام شبكة الانترنت كأسلوب للتواصل مع الأطراف ذات العلاقة بالفندق لعرض أهم الأحداث الجوهرية الخاصة به في وقت حدوثها ونشر المعلومات المحاسبية المرحلية كخطوة اقتصادية لتقليل حدة التفاوت في حيازة المعلومات بين المالكين والإدارة العليا والقضاء على مشكلة تضارب المصالح.

المراجع :

- ١- أبو بكر ، مصطفى محمود ، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، المجلد الأول، سبتمبر ٢٠٠٥.
- ٢- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.
- ٣- الظفيري، لافي منشر، "أثر الفروق الحضارية على سياسات وممارسات التنمية الإدارية في شركات الطيران باستخدام أسلوب المقارنة بالأفضل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية التجارة وإدارة الأعمال- جامعة حلون، ٢٠٠٥.
- ٤- سرور ، عاصم محمد أحمد ، دور الموازنات التخطيطية ومحاسبة المسئولية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق أهدافها ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة بينها ، جامعة بنها ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .
- ٥- سليمان ، محمد مصطفى ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، دراسة مقارنة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٦ .
- ٦- شاكر ، فؤاد ، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥ " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية .
- ٧- عبد العال ، فاروق جمعة ، دور آليات وأساليب المراجعة في معالجة فجوة التوقع في حوكمة الشركات في البيئة المصرية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة بينها ، جامعة بنها ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .
- ٨- عبد المحسن ، توفيق محمد ، " قياس الجودة والقياس المقارن – أساليب حديثة في المعايرة والقياس " ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤ .
- ٩- عبد المحسن، توفيق محمد، "قياس جودة الخدمة"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٨-٩ فبراير ٢٠٠١ .
- ١٠- عبد المنعم ، هيثم أحمد حسين، "العوامل الحاكمة في تطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت الصناعية المصرية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء في مصر"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الرابع، الجزء الثاني، ٢٠١٠.
- ١١- محمد، عادل عبد الرحمن أحمد ، دراسة تحليلية وتطبيقها لمفهوم Corporate Governance وإمكانية تطبيقه في الشركات المساهمة العاملة في البيئة المصرية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة بينها ، جامعة بنها ، العدد الأول ، ٢٠٠٦ .

١٢-موسي ، أحمد إبراهيم ، " بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية (مدخل القياس المقارن)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ، ٢٠١٠.

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

المراجع الأجنبية

1. Abdul Hadi And Fazilah, Corporate Governance And Performance Of Banking Firm : Evidence From Financial Economics, Vol 12, 2007.
2. Andriy Boytsun ,Marcl Deloof And Paul Matthyssens, Social Norms, Social Cohesion,Corporate Governance :An International Review, Black Well Publishing Ltd ,2011.
3. The Egyptian Hotel Guide , 29 th Edition , 2011-2012.
4. Delpachitra, S., & Beal, D. Process Benchmarking: An Application to Lending Products. Benchmarking An International Journal., Vol.9,No.4,2003
5. Fong,P.S., et al., A Framework For Benchmarking The Value Management Process, Benchmarking: An International Journal, Vol.8,No.4,2001.
6. Harrington, H.J.& Harrington, J.S. High Performance Benchmarking;20 Steps To Success, New York, McGraw- Hill,1996.
7. Maleyeff., F. Benchmarking Performance Indices: Pitfalls and Solutions. Benchmarking; An International Journal., Vol. 10, No.1, 2003.