

دور الحوكمة في تطوير القطاع الفندقى: كربلاء، إنموذجاً

The role of governance in the development of the hotel sector: Karbala as a model

م.د محسن عبد الحسين مهدي الصخني^(١)

Mohsen Abdul-Hussein Mahdi Al-Sakhani

المخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في تطوير القطاع الفندقى في مدينة كربلاء. وتعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفى التحليلي من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم توزيع ٦٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من المديرين بالفنادق الاولى والممتازة بكربلاء كان منها ٥٢ استمارة فقط صالحة للتحليل بنسبة قدرها ٩٤,١%. تم تحليل البيانات الواردة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار ٢٦ للوصول الى نتائج الدراسة. توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتطوير المؤسسات الفندقية العراقية، كما أنه في ظل الحوكمة تتم حركة الترقيات الادارية وفقاً للخبرة وبشفافية كاملة. بناء على النتائج المستخرجة تم وضع مجموعة من التوصيات أبرزها، توفير قواعد بيانات دورية وموثقة عن معدلات تطبيق الحوكمة للتحقق من مدى جدوى تطبيق تلك السياسة ودورها في تطوير الفندق.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، القطاع الفندقى، المؤسسات الفندقية، كربلاء.

Abstract

This study aims to determine the role of governance in the development of the hotel sector in the city of Karbala. The current study relies on the descriptive analytical approach in order to achieve the study's goal, 60 survey forms were distributed to a random sample of managers in Iraqi

١ - جامعة أهل البيت - /كلية العلوم الإسلامية.

hotels, of which only 52 were valid for analysis, at a rate of 94.1%. The incoming data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 26, to arrive at the results of the study. The study concluded that there is a direct statistically significant correlation between the application of governance principles and the development of Iraqi hotel institutions, and that under governance, the movement of administrative promotions takes place according to experience and with complete transparency. Governance helps in facilitating administrative procedures and achieving the goals of the hotel. Based on the extracted results, a set of recommendations were developed, most notably, the need to provide periodic, regular and documented databases on the rates of governance implementation to verify the feasibility of implementing this policy and its role in the development of the hotel.

Keywords: governance, the hotel sector, hotel establishments, Karbala.

المقدمة

نشأت الحوكمة بعد أن عانت الدول من عدة أزمات مالية، وتعرّض بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، مما أدى إلى ضرورة وجود الحوكمة للتقليل من الانهيارات المالية والحوكمة بدورها عبارة عن مجموعة متكاملة من المعايير، والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات المساهمة أولاً، وفي الدولة والاقتصاد ثانياً، لضمان نجاح الشركات المساهمة وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها بشكل صحيح في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام^(٢).

ونظراً للتقلبات التي شهدتها أسواق المال في العديد من الدول العربية والتي أثرت سلباً على المستثمرين في تلك الأسواق وخاصة الصغار منهم، سارعت العديد من هيئات سوق المال والجهات الإشرافية في تلك الدول إلى إصدار لوائح لحوكمة الشركات بها، وطالبت الشركات المسجلة أسهمها بأسواقها المالية بتطبيقها^(٣). ومن هذا المنطلق فإن دراسة دور الحوكمة في تطوير القطاع الفندقي في المؤسسات الفندقية العراقية يشكل أمراً ضرورياً في الحفاظ على موارد القطاع الفندقي محاولة في تحسين إدارة الفنادق ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية.

مشكلة البحث:

تتبوأ حوكمة الشركات أهمية خاصة في المؤسسات الفندقية في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على إدارة الفنادق والمجتمع بأسره، وقد برزت أهمية الحوكمة الفندقية في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من المؤسسات الفندقية، فبات موضوع الحوكمة يشغل حيزاً مهماً في

٢- نعيمه يحياوي، حكيمة بوسلمه، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢م، ص ٨.

٣- د. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي (١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢)، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، ص ٢١.

كل مكان. وبالرغم من ذلك فإن مفهوم الحوكمة لا يزال مبهماً بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع^(٤).

إن عدم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الفندقية بالشكل المطلوب. في ظل ما يمتلكه العراق من إمكانيات وموارد إلا ان كل هذا لم يكن مستغلاً استغلالاً رشيداً مما جعل الدولة تولي اهتماماً بقطاع الفنادق لما له من أهمية في تنمية السياحة ويتجلى ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة. تكمن مشكلة البحث في الاجابة عن الأسئلة التالية:

١. إلى أي مدى تطبق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الفندقية؟
٢. هل يساهم تطبيق الحوكمة في سيادة العدالة وضمان الحقوق داخل الفندق؟
٣. كيف تتم المحاسبة والمساءلة داخل الفنادق؟
٤. هل تتسم المعلومات الصادرة من الفنادق بالشفافية؟
٥. ما مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير القطاع الفندقية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل عام إلى استكشاف دور الحوكمة في تطوير القطاع الفندقية لمدينة كربلاء في ضوء تشخيص علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد كل منهما فضلاً عما يلي:

١. تحديد واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفندقية.
٢. معرفة دور الحوكمة في تحقيق العدالة وضمان الحقوق داخل الفندق.
٣. تسليط الضوء على آليات المحاسبة والمساءلة داخل الفنادق.
٤. التحقق من مدى شفافية المعلومات الصادرة من الفنادق.
٥. القاء الضوء على مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير القطاع الفندقية.

أهمية البحث:

لقد احتل موضوع الحوكمة خلال السنوات الأخيرة مكان الصدارة لدى الإدارات الفندقية في الدول المختلفة نتيجة للأزمة المالية التي عصفت بشركات فندقية كبيرة وأدت إلى اهتزاز الثقة في مدى سلامة الإدارة لدى هذه الفنادق ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وما لذلك من تداعيات سلبية مختلفة. لذا فإن تطبيق مفهوم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين إدارة الفنادق ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية والتشغيلية حيث تكمن أهمية حوكمة الفنادق في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحد من المخاطر وجذب المستثمرين وتوطيد دعائم الاقتصاد^(٥). تتجلى أهمية البحث في بحث وتحليل تحديد دور الحوكمة في تطوير القطاع الفندقية في مدينة كربلاء ومردود ذلك على صناعة الضيافة بشكل عام و المؤسسات الفندقية العراقية على وجه الخصوص.

٤- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط١، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٢؛ حميد الغاني الطائي، الإدارة المكتب الأمامي في الفنادق، ط١، دار زهران، الأردن، ٢٠١٣، ص٤٥-٣٤١.
٥- عادل علي حسن، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين- بالتطبيق على قطاع الفنادق"، مجلة الفكر المحاسبي، مج٢٠، عدد١، ٢٠١٦، ص١١٩١-١٢١٨.

فروض البحث:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقي.
- يوجد أثر بين تطبيق أبعاد الحوكمة في تطوير القطاع الفندقي.

حدود البحث:

تنقسم حدود البحث على:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية وتوزيع استمارات الاستبيان في الفترة بين ١٥ سبتمبر ٢٠٢١ و ١ نوفمبر ٢٠٢١.
- الحدود المكانية: نظرا لصعوبة استقصاء جميع الفنادق العراقية نظرا لعنصر الوقت والتكلفة، لذا تم اختيار عينة منها.

الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة:

لقد أصبح لزاما على الدولة التي تطمح في نجاح مؤسساتها ومواكبة التغيرات الحاصلة أن تطبق ما يعرف بالحوكمة في تسيير مؤسساتها، من خلال تمكين الإدارة الرشيدة في مؤسساتها بغية إصلاحها والانتقال من التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير الإداري الرشيد الذي يواكب التغيرات الحاصلة في العالم عن طريق وضع ميثاق الحكم الراشد الموجه لجميع المؤسسات الصغيرة والكبيرة الخاصة والمؤسسات المساهمة في البورصة والتي تصبو إلى ديمومة واستمرار نشاطها وفرض نفسها ضمن اقتصاد عصري تنافسي^(٦). وشملت هذه الإصلاحات المؤسسات الفندقية التي تعد في الوقت الحالي عصب السياحة ومطلباً ضرورياً من مطالب الحياة^(٧).

تعريف الحوكمة المؤسسية

"وصفت الحوكمة المؤسسية 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 وتنفيذ الأهداف الأساسية وتحقيق أفضل مركز والعمل على خلق ميزة تنافسية وجودة في خدماتها سواء مالي واقتصادي للفنادق ككل"^(٨).

فنجاح الفندق كمؤسسة وكمشروع اقتصادي واجتماعي يتوقف على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وفي اختبار العاملين ومدى كفاءتهم للعمل في هذا المجال، فالفنادق تعتمد على ما لديها من أيدي عاملة ماهرة وكفوءة ذات خبرة وممارسة لتسيير خططها التشغيلية، حيث أصبح العنصر البشري عنصراً هاماً

٦- السيد أحمد لطفي أمين، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٤٥-٣٤١.

٧- عمار فتحي موسى، معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة المصري: "مدخل القياس المقارن" وقائع أعمال المؤتمر الدولي: تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، ٢٠١٢، ص ٢٥١-٢٨٥.

٨- الغالية عموم، الحوكمة الفندقية في الجزائر دراسة حالة فندق التاسيلي بوقرلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٧.

من ضمن عناصر المنافسة والجودة الشاملة لإدارة الفنادق مما يكسبها ميزة تنافسية جديدة خاصة في ظل عصر المعلوماتية والعولمة^(٩).

عرفت حوكمة المؤسسات بأنها "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"^(١٠).

بتطبيق تعريف الحوكمة المؤسسية على الحوكمة الفندقية التي هي جزء منها هي: الإدارة الرشيدة للفندق تهدف لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي، بتوفير الإرشادات والمقترحات للمؤسسة. وبشكل آخر، "هي نظام لإدارة الفندق بغرض إحكام الرقابة عليه بما يحقق أهدافها ويتيح المؤسسات ووحدات الإنتاج وتقديم الخدمات سواء كانت مملوكة للقطاع الخاص أو العام، بحيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع بما فيها الفنادق".

مبادئ الحوكمة الفندقية

١. من أجل تشكيل نظام للحوكمة في المؤسسات الفندقية فإنه يجب اتباع مجموعة من المبادئ وهي^(١١):
 ١. 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، نقل أو تحويل الأسهم، الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة.
 ٢. المعاملة العادلة والمتكافئة لحملة الأسهم: ينبغي ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين في الفنادق، بما في ذلك الأقليات والأجانب وحملات الأسهم، والحصول على سبل انتصاف فعالة لضمان عدم انتهاك حقوقهم.
 ٣. 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.
 ٤. الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الفندق من بينها الوضعية المالية، والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

9- Chen, C., & Chang, K. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1030-1032.

١٠ - أحمد عبد الرزاق هتوف، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي ١٢ حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ٨ - ١٠ سبتمبر القاهرة، ٢٠١٢.

١١ - منى حيدر عبد الجبار الطائي، (الحكمانية في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق) الصادرة عن المؤتمر السنوي حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، ٨ - ١٠ سبتمبر ٢٠١٢.

٥. مسؤوليات مجلس الإدارة: وذلك بالتكفل بإتاحة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة كذلك المتابعة الفعلية للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتم مساءلته من قبل المؤسسة والمساهمين.

٦. ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات: ينص هذا المبدأ على توفير الأسس اللازمة لتفعيل الحوكمة الفندقية من أجل رفع مستوى الشفافية، والعمل على توافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني بتحديد مسؤوليات الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة^(١٢).

أهمية الحوكمة المؤسسية في الفنادق

تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسب للمؤسسات الفندقية في مجموعة من النقاط كالآتي:

١. التركيز على تحسين الأداء وكفاءة والإنتاجية^(١٣)
٢. تطبيق مدخل أساسي فعال، للمواطن في تسليم الخدمة^(١٤).
٣. السعي من أجل زيادة رضا المستخدم.
٤. السعي نحو الانفتاح والشمولية في علاقة المؤسسة مع الأطراف المجتمعية والمواطن^(١٥).
٥. تمثل منظومة من الخصائص والممارسات الحديثة التي تمكن إدارة المؤسسة من الاستثمار الأفضل لمواردها بما يضمن لها الكفاءة والفعالية، والتي تعكس تطور الإدارة من إدارة تعتمد على الممارسات التقليدية إلى إدارة معاصرة تعتمد على الممارسات والآليات التي تمكنها من تحقيق أعلى لمتطلبات أفراد المجتمع المتزايدة في ظل تحولات البيئة المتسارعة.
٦. تزيد من المقدرات الإبداعية للمؤسسات التي تطمح للوصول إلى التفوق والنجاح في ظل البيئة التنافسية سريعة التغيير^(١٦).
٧. تؤدي إلى تقليل ديمومة وبقاء المؤسسة من خلال رسم التوجهات الإستراتيجية لخلق فرص تساهم في خلق وإضافة قيمة مضافة للمؤسسة.
٨. متابعة وتقييم الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المحددة لضمان خدماتية أفضل وجودة أداء أعلى والقدرة على التغيير^(١٧).

١٢- نائل موسى محمود سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، لا. طبعة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ١٠٤.

١٣- دنيا طارق أحمد، اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤١ (١٥)، ٢٠١٨، ص ٣٠٢-٣١٥.

١٤- المومني الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠٨.

١٥- حسام عيسى عبد الرحمن حمدان، أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤، ص ٣٧.

١٦- مجدي عزام داود الحبش و مرزوق عايد القعيد، المزيج الترويجي وأثره على الأداء الفندقي، دراسة تطبيقية في قطاع الفنادق الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٦، ص ٣٢-٤٥.

١٧- رائد زياد غريبة، دور الاتصالات التسويقية في تحسين أداء الفنادق، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية إدارة الأعمال، جامعة عمان، ٢٠١٣.

دور الحوكمة الفندقية في تطوير القطاع الفندقية

يمكن تلخيص دور الحوكمة الفندقية في تطوير القطاع الفندقية فيما يلي:

١. تعمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الفندق وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين^(١٨).
 ٢. توفير الحماية الكافية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم التي لها علاقة بالفندق.
 ٣. رفع مستويات أداء الفنادق وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول^(١٩).
 ٤. تُعد الحوكمة الفندقية عنصراً مهماً في زيادة فعالية الفنادق، وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة وتشجيع الاستخدام الأمثل لمواردها^(٢٠).
 ٥. الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسة الفندقية، وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات^(٢١).
 ٦. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الفنادق.
- فالحوكمة الفندقية تزيد من قدرة الفنادق على اكتساب ميزة تنافسية وتقديم خدمات آمنة جديرة بالثقة ذات جودة عالية مقارنة بالفنادق التي تعمل في المجال نفسه، فهي لا تتحقق إلا من خلال الاستغلال الجيد للموارد والإمكانيات والقدرات والكفاءات مما يؤدي إلى خلق قيمة ومنفعة للعميل أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين سواء في الجودة والسعر وتقديم الخدمة بسرعة والابتكار^(٢٢).

القطاع الفندقية في كربلاء

تؤدي المنشآت الفندقية الدور الرئيس في عمليات التنمية السياحية، إذ انها تُعد النشاط الرئيس المؤثر في السياحة العالمية كونها مقوِّماً مهماً من مقومات النشاط السياحي، إذ لا يمكن استغلال تلك المقومات من دون وجود منشآت فندقية رديفة، ومن ناحية أخرى فإن تطور أداء المنشآت الفندقية له الأثر المباشر في زيادة أعداد السائحين مما ينعكس مباشرة على الاداء الاقتصادي الكلي، كما تشكل المنشآت الفندقية

١٨- إبراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط١، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص١١٣-

١١٤.

19- Ongori, J., Iravo, M., & Munene, C. (2013). Factors Affecting Performance of Hotels and Restaurants in Kenya: A Case of Kisii County. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(12), 897- 928.

٢٠- الغالية عمومن، مرجع سبق ذكره، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥، ص٧.

٢١- مروان محمد أبو رحمة، وحمزة عبدالرزاق العلوان، وحمزة عبد الحليم درادكة، ومصطفى يوسف كافي، مبادئ ادارة الفنادق،

ط١، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٤، ص١٧.

٢٢- عمار فتحي موسى، مرجع سبق ذكره " وقائع أعمال المؤتمر الدولي: تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، ٢٠١٢،

ص٢٥١- ٢٨٥.

واجهت الخدمات السياحية التي تعكس حجم القدرات السياحية للبلد^(٢٣)، فكلما وجد السائح تقدماً في الخدمات الفندقية وتميزاً ملحوظاً أسهم ذلك في تحديد مدة إقامته التي ترتبط بالمواقع السياحية التي تتواجد فيها الفنادق المصنفة، أما المواقع السياحية التي لا تتوافر فيها الفنادق المصنفة والخدمات فإنها لا تدرج ضمن قائمة المواقع التي يزورها السائحون، الأمر الذي جعل المنشآت الفندقية في العصر الحالي تسعى إلى إثبات وجودها، من خلال تقديم أفضل مستوى من الخدمات، بحيث تفوق هذه الخدمات توقعات السياح ومتطلباتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساس الذي تسعى من خلاله الفنادق إلى تحقيق التقدم والتميز على منافسيها^(٢٤).

اعتمدت معايير تصنيف الفنادق في مدينة كربلاء المقدسة حسب إمكانياتها، ودرجاتها، ومستوى رفاهيتها، وعدد نجومها، وأسعارها، وموقعها، وخدماتها وغير ذلك من المقاييس الأخرى كسعة الغرف، والديكورات، أو المفروشات، وتختلف عن تصنيفات الفنادق العالمية أقل منها بدرجة واحدة^(٢٥).

أ- فنادق الدرجة الممتازة: وهي فنادق ذات خمس نجوم، وتعد من أرقى أنواع الفنادق، وتقدم خدمات متكاملة للضيوف بأسعار مختلفة.

ب- فنادق الدرجة الأولى: وهي فنادق ذات أربع نجوم، وتعد من الفنادق الراقية التي تقدم أفخم الخدمات الفندقية، وتكون الأسعار فيها أقل من الفنادق الممتازة.

ت- فنادق الدرجة الثانية: وهي من الفنادق ذات ثلاث نجوم، وتعد من الفنادق الجيدة تكون فيها الخدمة الفندقية أقل درجة من السابقة لها.

ث- فنادق الدرجة الثالثة: وهي من الفنادق ذات نجمتين، مستوى الخدمة فيها متواضع، وأسعارها رخيصة ومحدودة الخدمات^(٢٦).

ج- فنادق الدرجة الرابعة: وهي من الفنادق ذات نجمة واحدة، والخدمات فيها مشتركة بين الزبائن.

ح- الفنادق الشعبية: وتكون فيها الأسعار مخفضة ومحدودة والخدمات فيها شبه معدومة^(٢٧).

جدول رقم (١): تصنيف عام للفنادق السياحية في مدينة كربلاء والنجم حسب تصنيفات هيئة

السياحة في العراق

الدرجة التصنيفية	عدد النجوم
الممتازة	خمس نجوم
فنادق الدرجة الأولى	أربع نجوم

٢٣- مروان محمد أبو رحمة، مرجع سبق ذكره دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٤: ٢٠١٤. رياض كاظم سلمان الجميلي، مدينة كربلاء، ط ١، دار البصائر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠١٢م، ص ١٢١-١٢٢.

٢٤- نائل موسى محمود سرحان، مرجع سبق ذكره، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨.

٢٥- علي حسين الخفاف الغفاري، دليل كربلاء السياحي بين التراث والمعاصرة، ط ١، مكتبة الحكمة، كربلاء، العراق، ٢٠١٢م، ص ١٦.

٢٦- ابراهيم عباس جاسم، تصنيف الفنادق وأثره في حركة الطلب على الإيواء الفندقي في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٨، بغداد، العراق، ٢٠١٤، ص ١١٣.

٢٧- رؤوف محمد علي الانصاري، السياحة في العراق ودورها في التنمية والأعمار، ط ٢، مؤسسة الأعلمي للطبوعات، بيروت- لبنان، ٢٠١٦، ص ٣٢٤.

فنادق الدرجة الثانية	ثلاث نجوم
فنادق الدرجة الثالثة	نجمتين
فنادق الدرجة الرابعة	نجمة واحدة

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المصدر^(٢٨).

عدد الفنادق في مدينة كربلاء المقدسة

بما أنَّ مدينة كربلاء المقدَّسة لها خصوصيتها وقداستها، وهي محط أنظار ملايين الزائرين فقد اقتضت الحاجة توفير أماكن للمبيت واستراحة السائحين، علماً أنَّ القطاع الفندقية كان ضعيفاً ومتواضعاً، وكانت المدينة لا تملك سوى فنادق قليلة، لا تلي رغبات ومتطلبات السائح من حيث الخدمة الفندقية، وبما أن إنشاء الفنادق السياحية يُعَدُّ من الضروريات والأساسيات التي يحتاج إليها السائح في الإيواء، وكلما زاد عدد الزائرين، يشير ذلك إلى زيادة في عدد الفنادق، فقد شهدت المدينة تطوراً ملحوظاً في إنشاء الفنادق^(٢٩). شهد القطاع الفندقية في مدينة كربلاء المقدسة نمواً في أعداد الفنادق المتزايدة سنوياً بعد عام (٢٠٠٣م) إذ أعقب ذلك تطوراً ملموساً ونتيجة لذلك التطور اختلفت المعايير التصنيفية لكل دولة عن الدول الأخرى، وذلك تبعاً لدرجة التطور عندها في القطاع السياحي عموماً، والقطاع الفندقية على وجه الخصوص، ومن أجل إعطاء فكرة عن أعداد وتصنيف الفنادق في مدينة كربلاء المقدَّسة ندون الجدول (٢) الذي يوضح أعداد الفنادق خلال المدة (٢٠٠٣ - ٢٠١٩م) تبلغ (٤٨٢) فندقاً.

جدول (٢) الدرجات الفندقية وعدد الفنادق بكربلاء

درجة الفنادق	عدد الفنادق
الدرجة الممتازة	٤
الدرجة الأولى	١٤
الدرجة الثانية	١٦٤
الدرجة الثالثة	٨٩
الدرجة الرابعة	٢١١
المجموع	٤٨٢

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استنتاجاً من بيانات هيئة السياحة، قسم سياحة كربلاء، البحث والتطوير، بيانات غير منشورة، ٢٠١٤م.

٢٨- هيئة السياحة العراقية: استمارة تصنيف وإعادة تقييم الفنادق السياحية، ٢٠٢١/٨/٦م.
٢٩- عقيل عباس كاظم الشرفة: تطور السياحة الدينية في مدينة كربلاء المقدسة خلال قرن من الزمن (١٩١٣-٢٠١٣م)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في لبنان، كلية العلوم السياحية، ٢٠١٥م، ص ١١٨.

منهجية البحث

مجتمع الدراسة وعينته

استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من المديرين بالفنادق الممتازة والاولى في مدينة كربلاء عينة الدراسة (أنظر الجدول رقم ٢)، حيث تعد العينة العشوائية افضل انواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل مجتمع الدراسة. تم استهداف ١٨ فندق من الفنادق الممتازة والاولى عينة الدراسة في مدينة كربلاء محل الدراسة من إجمالي مجتمع الدراسة.

أداة البحث الميداني

تم تصميم استمارة استقصاء شملت على البيانات الشخصية للعاملين متضمنة ثلاثة محاور حيث يحتوى المحور الأول على ٦ عناصر لتحديد مدى تطبيق الحوكمة بفنادق كربلاء، ويحتوى المحور الثانى على ٨ عناصر لدراسة اثر تطبيق الحوكمة في تطوير القطاع الفندقى. وإعتمد الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي بدرجات موافقة تتدرج من غير موافق بشدة حتي موافق بشدة ويوضح الجدول (٣) درجات الموافقة والمدى لكل درجة.

جدول ٣: مقياس الإجابة على فقرات الاستقصاء.

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١,٨٠ : ١	٢,٦٠ : ١,٨١	٣,٤٠ : ٢,٦١	٤,٢٠ : ٣,٤١	٥ : ٤,٢١

• المدى (طول الفئة) = $(١ - ٥) / ٥ = ٠,٨٠$

ثبات الاستقصاء

يوضح الجدول (٤) معامل ألفا كرونباخ المستخدم في قياس ثبات الاستقصاء، حيث توضح النتائج أن قيمة ألفا ٠,٨٥١. وهو ما يشير الى ثبات الاستقصاء وصلاحيه الإعتماد عليه في الدراسة وثبات نتائجه إذا ما إستخدم مرة أخرى في الظروف نفسها.

جدول ٤: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستقصاء.

عدد العبارات	معامل ألفا
١٤	0.٨٥١

النتائج والمناقشة

أولاً: البيانات الديموجرافية للمديرين:

جدول (٥) تحليل البيانات الشخصية للمديرين

المتغير	التكرارات و النسب المئوية
---------	---------------------------

الترتيب	%	ك		
١	١٠٠	٢٠٧	ذكر	١ - الجنس
٢		٠	أنثى	
١٠٠%		٢٠٧	المجموع	
٢	٣١,٩	٦٦	أقل من ٣٠	٢ - العمر
١	٤٤,٩	٩٣	٣٠-٤٠	
٣	٢٣,٢	٤٨	٤٠-٥٠	
٤	٠	٠	٥٠ فأكثر	
١٠٠%		٢٠٧	المجموع	
٢	٣٢,٤	٦٧	دبلوم عام	٣ - المؤهل الدراسي
١	٥٨,٩	١٢٢	جامعي	
٣	٨,٧	١٨	دراسات عليا	
١٠٠%		٢٠٧	المجموع	
٢	٣١,٤	٦٥	أقل من ٥	٤ - سنوات الخبرة
١	٤٢,٥	٨٨	٥ - ١٠	
٣	١٥,٥	٣٢	١٠-١٥	
٤	١٠,٦	٢٢	أكثر من ١٥	
١٠٠%		٢٠٧	المجموع	

يتضح من الجدول (٥) والذي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، ان جميع افراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث جاءت نسبتهم ١٠٠%. يتضح من النتيجة أن جميع أفراد عينة الدراسة من فئة الذكور ولا يوجد اناث تعمل في المجال الادارى بالفنادق عينة الدراسة. يتضح أيضا وفقا لمتغير العمر، ان معظم أفراد عينة الدراسة عينة الدراسة من فئة الشباب ٣٠ - ٤٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٤٤,٩%، بينما بلغت نسبة أقل من ٣٠ عام ٣١,٩%. أخيرا، بينما بلغت نسبة من عمرهم ٤٠ - ٥٠ عام ٢٣,٢%. كما يتضح وفقا لمتغير المؤهل الدراسي، ان معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل جامعي حيث بلغت نسبتهم ٥٨,٩%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم عام ٣٢,٤%. أخيرا، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٨,٧%. كما يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ان معظم افراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة ٥ - ١٠ سنوات حيث بلغت نسبتهم ٤٢,٥%، بينما من ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات ٣١,٤% ثم أخيرا فئة من ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة بلغت نسبتهم ١٠,٦%.

التحليل الوصفي لمحاوِر البحث:

جدول (٦): مدي تطبيق الحوكمة بفنادق كربلاء

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					البيان
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1	
5	.994	2.04	3	19	31	84	70	ك يوجد فهم في الادارة الفندقية لنظام الشكاوي لدى العاملين ويتيح ضمان الحقوق
			1.4	9.2	15	40.6	33.8	%
3	.441	3.21	3	37	167	0	0	ك الاجراءات الادارية تتبع الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للفندق
			1.4	17.9	80.7	0	0	%
2	1.251	3.62	54	86	20	29	18	ك تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين بالفندق
			26.1	41.5	9.7	14	8.7	%
1	.609	3.77	0	175	22	5	5	ك تتم حركة الترقيات الادارية وفقاً للخبرة وبشفافية كاملة
			0	84.5	10.6	2.4	2.4	%
6	1.097	1.78	5	18	22	43	119	ك يقوم موقع الفندق بتحديث المعلومات والارقام والاعلانات بشكل مستمر
			2.4	8.7	10.6	20.8	57.5	%
4	.372	3.09	6	6	195	0	0	ك يوجد تطبيق للحوكمة في فنادق الممتازة و الاولى
			2.9	2.9	94.2	0	0	%
—	٠,٧٩٤	٢,٩٢	المتوسط الحسابي العام					

*ك = تكرارات

يتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على عبارتين من عبارات محور مدي تطبيق الحوكمة بفنادق كربلاء، وهما

- "تتم حركة الترقيات الادارية وفقاً للخبرة وبشفافية كاملة" بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وانحراف معياري (٠,٦٠٩).

- "تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين بالفندق" بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (١,٢٥١).
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة اجاباتهم محايدة على عبارتين من عبارات محور مدي تطبيق الحوكمة بفنادق كربلاء، وهما.
- "الاجراءات الادارية تتبع الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للفندق" بمتوسط حسابي (٣,٢١)، وانحراف معياري (٠,٤٤١).
- "يوجد تطبيق للحوكمة في فنادق الممتازة و الاولى" بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٣٧٢).
- يتضح من النتائج في الجدول (٦) أن أفراد عينة الدراسة لم يوافقوا على عبارتين من عبارات محور مدي تطبيق الحوكمة بفنادق كربلاء، وهما
- "يوجد فهم في الادارة الفندقية لنظام الشكاوي لدى العاملين ويتيح ضمان الحقوق" بمتوسط حسابي (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٩٩٤).
- "يقوم موقع الفندق بتحديث المعلومات والارقام والاعلانات بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (١,٠٩٧).
- جدول (٧): اثر تطبيق الحوكمة في تطوير القطاع الفندقى.

الترتيب	المؤشرات الإحصائية		درجة التكرار و النسبة المئوية					الترتيب	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	5	4	3	2	1		
٣	.627	3.68	11	126	63	7	0	ك	تحقق الحوكمة للإدارة الفندقية اهدافها طويلة المدى
			5.3	60.9	30.4	3.4	0	%	
١	.599	4.02	39	133	35	0	0	ك	تساعد الحوكمة الاجراءات الإدارية على تحقيق اهداف الفندق
			18.8	64.3	16.9	0	0	%	
٨	.640	3.37	6	73	124	0	4	ك	تساعد الحوكمة على تحسين الاداء والكفاءة الانتاجية
			2.9	35.3	59.9	0	1.9	%	
٥	.780	3.55	30	60	110	7	0	ك	تسعى الحوكمة نحو الانفتاح والشمولية في العلاقات الفندقية مع الاطراف المعنية
			14.5	29	53.1	3.4	0	%	
٧	1.065	3.40	29	70	81	9	18	ك	تمكن المدراء من إدارة الازمة في حالة وجودها بالطرق القانونية والإدارية
			14	33.8	39.1	4.3	8.7	%	

٢	1.151	4.01	93	60	27	18	9	ك	تمكن المدراء من تحديد الاوليات للأهداف اللازم تحقيقها في الفندق
			44.9	29	13	8.7	4.3	%	
٦	1.281	3.42	44	68	55	10	30	ك	تمكن المدراء من تحديد المهارات التي يحتاجها العاملين لانجاز المهام في الفندق
			21.3	32.9	26.6	4.8	14.5	%	
٤	.856	3.62	11	136	40	10	10	ك	تشجع المدراء على تحمل مسؤولية ادخال تحسينات متنوعة داخل الفندق
			5.3	65.7	19.3	4.8	4.8	%	
—	٠,٨٧٥	٣,٦٣	المتوسط الحسابي العام						

*ك= تكرارات

- يتضح من النتائج بالجدول رقم ٧ أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا على ست عبارات من عبارات محور اثر تطبيق الحوكمة في تطوير القطاع الفندقي وهي:
- "تساعد الحوكمة الاجراءات الإدارية على تحقيق اهداف الفندق" بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وانحراف معياري (٠,٥٩٩).
 - "تمكن المدراء من تحديد الاوليات للأهداف اللازم تحقيقها في الفندق" بمتوسط حسابي (٤,٠١)، وانحراف معياري (١,١٥١).
 - "تحقق الحوكمة للإدارة الفندقية اهدافها طويلة المدى" بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، وانحراف معياري (٠,٦٢٧).
 - "تشجع المدراء على تحمل مسؤولية ادخال تحسينات متنوعة داخل الفندق" بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٨٥٦).
 - "تسعى الحوكمة نحو الانفتاح والشمولية في العلاقات الفندقية مع الاطراف المعنية" بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وانحراف معياري (٠,٧٨٠).
 - "تمكن المدراء من تحديد المهارات التي يحتاجها العاملون لانجاز المهام في الفندق" بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وانحراف معياري (١,٢٨١).
- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة إجاباتهم كانت محايدة على ثلاث عبارات من عبارات محور اثر تطبيق الحوكمة في تطوير القطاع الفندقي، وهي
- "تمكن المدراء من إدارة الازمة في حالة وجودها بالطرق القانونية والإدارية." بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وانحراف معياري (١,٠٦٥).
 - "تساعد الحوكمة على تحسين الاداء والكفاءة الانتاجية" بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٤٠).

اختبار فروض البحث:

الفرض الأول:

❖ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقى.

جدول (٨): معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقى.

البعد	الاحصاءات	تطوير القطاع الفندقى
تطبيق الحوكمة	معامل الارتباط	٠,٨٠٢**
	مستوى المعنوية	٠,٠٠٠
	حجم العينة	٢٠٧

تشير النتائج الواردة في الجدول (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقى تساوي ٠,٨٠٢** وأن مستوى المعنوية ٠,٠٠٠ وهى أقل من ٠,٠٥ مما يؤكد على قبول الفرضية أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقى العراقي.

الفرض الثاني:

❖ يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لابعاد تطبيق الحوكمة على تطوير القطاع الفندقى

جدول (٨): أثر تطبيق أبعاد الحوكمة و تطوير القطاع الفندقى.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 ^a	.970	.970	.21535

a. Predictors: (Constant), النزاهة و الشفافية و العدالة والمساواة

لإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار الخطى المتعدد Linear Regression Model وذلك لقياس مدى معنوية تأثير كل من قدرة النزاهة و الشفافية و العدالة والمساواة كمتغيرات مستقلة على تطوير القطاع الفندقى عينة الدراسة كمتغير تابع وفيما يلي ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها يتضح من جدول رقم (٨) أن ٩٧% من التغيرات في تطوير القطاع الفندقى كمتغير تابع يمكن إرجاعها للعوامل الثلاثة المستقلة (النزاهة و الشفافية و العدالة والمساواة) حيث بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) ٩٧٠. مما يعني أن ٣% فقط من التغيرات في متغير تطوير القطاع الفندقى يرجع لعوامل أخرى بخلاف تلك العوامل.

الاستنتاجات العامة للبحث:

١. لا يوجد فهم في الادارة الفندقية لنظام الشكاوي لدى العاملين ويتيح ضمان الحقوق.
٢. لا تتمتع الفنادق العراقية بالنزاهة والشفافية الكافية. حيث لا يقوم موقع الفندق بتحديث المعلومات والارقام والاعلانات بشكل مستمر.
٣. تساعد الحوكمة الاجراءات الإدارية على تحقيق اهداف الفندق.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية بين تطبيق الحوكمة و تطوير القطاع الفندقي العراقي.
٥. تأثير كل من قدرة النزاهة و الشفافية و العدالة والمساواة كمتغيرات مستقلة على تطوير القطاع الفندقي.

التوصيات

- قدّمت الدراسة عدة توصيات موجّهة لمديري الفنادق إذ توصي الدراسة بما يلي:
١. وضع هيكل تنظيمي لتطبيق الحوكمة الفندقية يضمن التعاون بين كلا من مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق التي تشمل كل من المدققين الداخليين و الخارجيين، والإدارة التنفيذية بالفندق "مديري الاقسام" لضمان تفعيل دور الحوكمة الفندقية بشكل جيد في كافة أقسام الفندق.
 ٢. إعادة هندسة الفنادق التي ترغب في تطبيق الحوكمة إداريا من خلال وضع اللوائح و النظم الحاكمة، ذلك بالإضافة إلى تشكيل مجالس الادارة وتحديد مهام و أدوار كل إدارة بالفندق مع وضع سياسة و آلية محددة لعملها.
 ٣. تعيين جهة محددة بالفندق لوضع سياسة تعتمد على مبدأ الشفافية والمحاسبة و الموضوعية من حيث تبادل المعلومات و استقلالية المدققين الداخليين و الخارجيين و الأخذ بآرائهم في الأخطاء التي وقعت فيها إدارة الفندق مسبقا
 ٤. يجب توفير قواعد بيانات دورية ومنتظمة وموثقة عن معدلات تطبيق الحوكمة للتحقق من مدى جدوى تطبيق تلك السياسة ودورها في تطوير الفندق.

المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية:

- إبراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط١، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ١١٣-١١٤.
- ابراهيم عباس جاسم، تصنيف الفنادق وأثره في حركة الطلب على الإيواء الفندقي في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٨، بغداد، العراق، ٢٠١٤، ص ١١٣.
- أحمد عبد الرزاق هتوف، أهمية الإدارة الرشيدة للشركات في التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي ١٢ حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ١٠ - ٨ سبتمبر القاهرة، ٢٠١٢. ص ١١٩
- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، ط١، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠١٢؛ حميد الغاني الطائي، الإدارة المكتب الأممي في الفنادق، ط١، دار زهران، الأردن، ٢٠١٣، ص ٤٥-٣٤١.
- آمال كمال حسن البرزنجي، وسالم حميد سالم الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٦٥، بغداد، العراق، ٢٠٠٧، ص ٢٠٠.

- حسام عيسى عبد الرحمن حمدان، أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة كلية ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٤، ص ٣٧.
- دنيا طارق أحمد، اعتماد التحسين المستمر لرفع أداء الإدارات العليا في الفنادق العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤١ (١٥)، ٢٠١٨، ص ٣٠٢-٣١٥.
- رائد زياد غربية، دور الاتصالات التسويقية في تحسين أداء الفنادق، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية ادارة الأعمال، جامعة عمان، ٢٠١٣. ص ٧٦-٨١
- رؤوف محمد علي الانصاري، السياحة في العراق ودورها في التنمية والأعمار، ط ٢، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت- لبنان، ٢٠١٦، ص ٣٢٤.
- رياض كاظم سلمان الجميلي، مدينة كربلاء، ط ١، دار البصائر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ٢٠١٢م، ص ١٢١-١٢٢.
- سليمان، محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين، التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠. ص ٣٣-٣٦.
- السيد أحمد لطفي أمين، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٤٥-٣٤١.
- عادل علي حسن، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين- بالتطبيق على قطاع الفنادق"، مجلة الفكر المحاسبي، مج ٢٠ عدد ١، ٢٠١٦، ص ١١٩١-١٢١٨
- عبد القادر شلاي، وعبد القادر عوينان، مداخله بعنوان: الواقع السياحي في الجزائر وآفاق النهوض به في مطلع ٢٠٢٥ ضمن المحور الثالث: واقع السياحة في الجزائر وسبل ترفيقته، ضمن الملتقى العلمي الوطني: السياحة في الجزائر واقع وآفاق. يومي ١١ - ١٢ مايو ٢٠١٠، معهد العلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي آكلي محند أولحاج بالبوية؛ الغالية عموماً، مصدر سابق، ص ٤٤.
- عقيل عباس كاظم الشرفة، تطور السياحة الدينية في مدينة كربلاء المقدسة خلال قرن من الزمن (١٩١٣-٢٠١٣م)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في لبنان، كلية العلوم السياحية، ٢٠١٥م، ص ١١٨.
- علي حسين الخفاف الغفاري، دليل كربلاء السياحي بين التراث والمعاصرة، ط ١، مكتبة الحكمة، كربلاء، العراق، ٢٠١٢م، ص ١٦.
- عمار فتحي موسى، معوقات تطبيق معايير الحوكمة في قطاع السياحة والفندقة المصري: "مدخل القياس المقارن" وقائع أعمال المؤتمر الدولي: تطوير السياحة والفندقة في الوطن العربي، ٢٠١٢، ص ٢٥١-٢٨٥.

- الغالية عمومون، الحوكمة الفندقية في الجزائر دراسة حالة فندق التاسيلي بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٧.
- مثنى طه الحوري، نحو خطط رصينة لتنمية السياحة في العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ٢٠١٠، بغداد، العدد ٣١، ص ٢٢٧.
- مجدي عزام داود الحبش و مرزوق عايد القعيد، المزيج الترويجي وأثره على الأداء الفندقي، دراسة تطبيقية في قطاع الفنادق الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ٢٠١٦، ص ٣٢-٤٥.
- محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي (١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢)، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، طرابلس، لبنان، ص ٢١.
- مروان محمد أبو رحمة، وحمزة عبدالرزاق العلوان، وحمزة عبد الحليم درادكة، ومصطفى يوسف كافي، مبادئ ادارة الفنادق، ط١، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٤، ص ١٧.
- منى حيدر عبد الجبار الطائي، (الحكمانية في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق) الصادرة عن المؤتمر السنوي حول: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، ٨- ١٠ سبتمبر ٢٠١٢. ص ٨٩-١١٢.
- المومني الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، أمين أحمد محبوب، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٠٨.
- نائل موسى محمود سرحان، مبادئ ادارة الفنادق، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ٢٠.
- نائل موسى محمود سرحان، مبادئ إدارة الفنادق، لا. طبعة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ١٠٤.
- نعيمه يحياوي، حكيمه بوسلمه، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٢م، ص ٨.
- هيئة السياحة: استمارة تصنيف وإعادة تقييم الفنادق السياحية، ٦/٨/٢٠٢١م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chen, C., & Chang, K. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 31, 1030-1032.
- Ongori, J., Iravo, M., & Munene, C. (2013). Factors Affecting Performance of Hotels and Restaurants in Kenya: A Case of Kisii County. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(12), 897- 928.

