

عنوان البحث/

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية

إعداد الطالب/

رامي غسان بدوي

الرقم الجامعي/

252001202

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الإنجازات، والذي أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع. إن إنجاز هذا البحث لم يكن ليتحقق لولا فضل الله سبحانه وتعالى أولاً، ثم الدعم والتوجيه من مجموعة من الأشخاص الذين كان لهم بالغ الأثر في مسيرتي العلمية والعملية خلال فترة إعداد هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى المشرفين الكرام

الدكتور/ الفصيل عبد الحميد

والدكتور/ فايز جراد

على ما قدماه من توجيهات علمية قيمة، وملاحظات منهجية دقيقة، وإشراف مستمر ساهم بشكل مباشر في تطوير هذا البحث وصقله علمياً ومنهجياً. لقد كان لخبراتهم الواسعة ورؤيتهم الأكاديمية أثر بالغ في توجيه مسار الدراسة نحو تحقيق أهدافها بالشكل الصحيح، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، الذين أسهموا خلال رحلتي الدراسية في تزويدي بالمعرفة العلمية والأسس الأكاديمية التي كانت حجر الأساس في بناء هذا البحث. فقد كان لما اكتسبته من مهارات تحليلية وفكر نقدي دور مهم في فهم موضوع الدراسة والتعامل معه بطريقة علمية منهجية. وأخص بالشكر والتقدير جميع المشاركين في هذه الدراسة من العاملين في قطاع الضيافة والفنادق، سواء من مديري التشغيل أو مديري المرافق أو المشرفين، الذين تكرموا بالمشاركة في تعبئة الاستبانة وتقديم آرائهم وخبراتهم العملية. إن تعاونهم كان عنصراً أساسياً في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، وأسهم في تقديم صورة واقعية تعكس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في بيئة العمل الفندقية في المملكة العربية السعودية.

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير لعائلي الكريمة، التي كانت ولا تزال مصدر الدعم الأول لي، لما قدموه من تشجيع دائم وصبر وتحفيز طوال فترة الدراسة، حيث كان لدعمهم المعنوي والنفسي دور كبير في مساعدتي على الاستمرار وتحقيق هذا الإنجاز. إن ما قدموه من مساندة وتفهم لظروف الدراسة يستحق مني كل الامتنان والتقدير.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من أسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، سواء بالمشورة أو التوجيه أو الدعم، فلكل منهم بصمة لا تُنسى في هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمختصين، وأن يسهم في تطوير قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية من خلال تعزيز مفاهيم الاستدامة والتشغيل الفعال، بما يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة 2030.

فهرس المحتويات

1	صفحة العنوان
2	الشكر والتقدير
3	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول
5	قائمة الأشكال
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1 المقدمة
9	1.2 مشكلة الدراسة
11	1.3 أهمية الدراسة
14	1.4 أهداف الدراسة
16	1.5 تساؤلات الدراسة
16	1.6 فروض الدراسة
19	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
21	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
22	2.1 مقدمة
23	2.2 الدراسات السابقة
24	2.3 المنطلقات النظرية للدراسة
27	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
28	3.1 مقدمة
30	3.2 المنهجية وطرق البحث
31	3.3 مجتمع البحث
32	3.4 عينة البحث
32	3.5 أداة جمع البيانات
32	3.6 أدوات التحليل الإحصائي
33	3.7 المنهج النوعي
33	3.8 أدوات الدراسة
34	3.9 حدود البحث

37.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
38.....	4.1 مقدمة.....
39.....	4.2 تحليل البيانات.....
42.....	4.3 النتائج.....
43.....	4.4 التوصيات.....
45.....	5. المراجع.....
46.....	5.1 المراجع العربية.....
47.....	5.2 المراجع الأجنبية.....
48.....	6. الملاحق.....
49.....	6.1 الاستبانة.....
53.....	6.2 الملخص العربي.....
55.....	6.3 الملخص الإنجليزي.....
56.....	6.4 صفحة العنوان باللغة الإنجليزية.....

قائمة الجداول

<u>رقم الصفحة</u>	<u>اسم الجدول</u>
<u>39</u>	<u>جدول (1): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي</u>
<u>40</u>	<u>جدول (2): توزيع العينة حسب نوع الفندق</u>
<u>40</u>	<u>جدول (3): توزيع العينة حسب المدينة</u>

قائمة الأشكال

<u>رقم الصفحة</u>	<u>اسم الشكل</u>
<u>39</u>	<u>شكل (1): خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي</u>
<u>40</u>	<u>شكل (2): خصائص العينة حسب نوع الفندق</u>

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية واجتماعية كبرى في مختلف المجالات، متأثرة برؤية المملكة 2030 التي أطلقت مرحلة جديدة من التنمية تقوم على تنويع الاقتصاد وتعزيز القطاعات الواعدة مثل السياحة، والضيافة، وإدارة المرافق، والطاقة المتجددة. ومع هذا التحول الجوهري، أصبح من الضروري أن تتطور آليات التشغيل والإدارة في القطاعات الخدمية، وعلى رأسها قطاع الفنادق الذي يمثل واجهة المملكة الحضارية أمام الزوار والحجاج والسياح من مختلف أنحاء العالم. إن تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية والاجتماعية أصبح اليوم من أهم المعايير التي تحدد مدى نجاح أي منشأة فندقية. فالمنافسة لم تعد تعتمد فقط على جودة الخدمة أو السعر، بل أصبحت تشمل قدرة الفندق على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. وهنا يبرز مفهوم البيئية والاجتماعية والحوكمة (Environmental, Social, and Governance) ESG كأحد أهم النماذج الحديثة التي تعيد صياغة إدارة المؤسسات، بما فيها المنشآت الفندقية. تُعد مبادئ ESG الإطار الأكثر شمولية لتقييم أداء المؤسسات من منظور استدامة وتشغيل متكامل، حيث تجمع بين ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة:

1. البعد البيئي (Environmental): الذي يعنى بتقليل الأثر البيئي الناتج عن الأنشطة التشغيلية، عبر تحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، والحد من الانبعاثات والنفايات، وتبني التكنولوجيا النظيفة.
2. البعد الاجتماعي (Social): ويركز على رفاهية الموظفين، وتحسين بيئة العمل، واحترام التنوع والمساواة، وتعزيز رضا العملاء والمجتمع المحلي.
3. البعد المؤسسي أو الحوكمة (Governance): ويتعلق بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، وضمان الالتزام الأخلاقي والإداري في عمليات اتخاذ القرار.

إن دمج هذه الأبعاد في إدارة التشغيل الفندقي لا يحقق فقط تحسينات مالية وتشغيلية، بل يسهم في بناء سمعة مؤسسية قوية تدعم ثقة المستثمرين والعملاء على حد سواء. وتشير تقارير Deloitte (2023) إلى أن الشركات التي تطبق مبادئ ESG تحقق متوسط أداء تشغيلي أعلى بنسبة 25% مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبناها، كما تتمتع باستقرار أكبر في مواجهة التقلبات الاقتصادية.

وفي السياق السعودي، يتعاظم دور ESG في ظل المشاريع السياحية العملاقة مثل مشروع البحر الأحمر، ونيوم، والقدية، والعل، ورؤى المدينة، والتي تمثل نماذج متقدمة للتنمية المستدامة في المنطقة. هذه المشاريع لا تقتصر على تقديم تجربة سياحية فاخرة فحسب، بل تضع الاستدامة في صميم فلسفتها التشغيلية، من خلال تطبيق معايير بيئية دقيقة، واستراتيجيات تشغيل قائمة على الابتكار، وإدارة موارد تتوافق مع أهداف رؤية 2030 في الحفاظ على البيئة وتحسين جودة الحياة.

من جانب آخر، تُعد الفنادق من أكثر المنشآت استهلاكاً للطاقة والمياه، وأكثرها إنتاجاً للنفايات في قطاع الخدمات. وبالتالي، فإن تبني ممارسات تشغيل مستدامة أصبح ضرورة اقتصادية قبل أن يكون واجباً بيئياً. فالفنادق التي تعتمد على أنظمة إدارة الطاقة الذكية (BMS)، وبرامج الصيانة الوقائية الشاملة (PPM)، وإعادة تدوير الموارد، تحقق

وفورات تشغيلية ملموسة تصل في بعض الحالات إلى 30% من إجمالي تكاليف التشغيل السنوية. وهذا يبرز أهمية دمج مبادئ ESG ضمن منظومة التشغيل الفندقية لتحسين الأداء والكفاءة والربحية في الوقت نفسه.

علاوة على ذلك، فإن تطبيق مبادئ ESG يعزز من قدرة الفنادق على التكيف مع المخاطر، مثل تقلب أسعار الطاقة، والأزمات الصحية، والتغيرات التنظيمية. فعندما تمتلك المنشأة نظامًا واضحًا للحكومة المؤسسية وإدارة الموارد، تصبح أكثر مرونة في التعامل مع التحديات دون الإخلال بجودة الخدمة. وقد أثبتت جائحة كوفيد-19 أن الفنادق ذات الممارسات التشغيلية المستدامة كانت الأسرع في التعافي، نظرًا لامتلاكها خطط طوارئ وتشغيل مرنة قائمة على الحوكمة والشفافية.

أما من الناحية الاجتماعية، فإن تبني الفنادق السعودية لأبعاد ESG يساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية تشجع على الإنتاجية والولاء الوظيفي، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من كفاءة الأداء. فالعامل الذي يشعر بالتقدير والأمان والانتماء يقدم خدمة أفضل للزلاء، الأمر الذي يرفع من تقييم الفندق وجودة تجربته. ولا يقل البعد المؤسسي أهمية عن الجوانب الأخرى؛ إذ يُعد بمثابة المظلة التنظيمية التي تضمن استمرارية الأداء واستدامة النتائج. فوجود أنظمة حوكمة فعّالة يتيح للإدارة اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وتحليل علمي، ويمنع الهدر في الموارد، ويرسخ ثقافة المساءلة والمسؤولية. كما أن تبني سياسات شفافة في مجالات المشتريات والتوريد والعمليات التشغيلية يقلل من فرص الخطأ ويعزز من النزاهة المؤسسية.

وبعد هذا البعد جوهريًا في الفنادق السعودية التي تسعى إلى التوسع وجذب شركات دولية، إذ أصبح الالتزام بمعايير الحوكمة شرطًا أساسيًا للدخول في استثمارات مشتركة مع العلامات العالمية. من ناحية أخرى، فإن اهتمام العملاء بالاستدامة أصبح أحد العوامل الأساسية في قراراتهم الشرائية. فوفقًا لتقرير Booking.com (2023)، صرح أكثر من 70% من المسافرين العالميين بأنهم يفضلون الإقامة في فنادق تتبنى ممارسات بيئية ومسؤولة. وهذا الاتجاه العالمي بدأ ينعكس على السوق السعودي، حيث أصبحت الاستدامة التشغيلية عنصر جذب جديد للسائح الباحثين عن تجربة ضيافة واعية ومسؤولة. ومن هنا، فإن الفنادق السعودية التي تبادر بتطبيق مبادئ ESG ستحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية عن السياحة في المملكة. كذلك لا يمكن تجاهل الدور المهم الذي تلعبه الجهات الحكومية والتنظيمية في دعم تطبيق هذه المبادئ.

فقد بدأت وزارة السياحة وهيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وهيئة تطوير المدينة المنورة في وضع أطر ومعايير لتشجيع الفنادق على الالتزام بممارسات الاستدامة والحوكمة. كما أن المشاريع المملوكة لصندوق الاستثمارات العامة، مثل رؤية المدينة والبحر الأحمر الدولية، أصبحت تطلب من شركائها تقديم تقارير ESG سنوية كجزء من متطلبات التشغيل والتعاقد. من خلال هذا المشهد المتكامل، يتضح أن تطبيق مبادئ ESG في الفنادق السعودية لم يعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق استدامة القطاع وتحسين كفاءته التشغيلية.

فالفنادق التي تدير مواردها وفق مبادئ الاستدامة والحوكمة ستتمتع بمزايا تنافسية كبيرة على المدى الطويل، سواء من حيث التكاليف أو السمعة أو ثقة المستثمرين والعملاء. وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية، من خلال تحليل أثر تطبيق مبادئ ESG على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، وتقديم نموذج علمي يمكن تطبيقه في بيئة التشغيل المحلية. وتهدف الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الجوهرية: كيف

تؤثر ممارسات ESG على الكفاءة التشغيلية للفنادق؟ ما العلاقة بين الأبعاد الثلاثة للحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ومستوى جودة التشغيل؟ وكيف يمكن للمؤسسات الفندقية في المملكة تطوير استراتيجيات تشغيل قائمة على الاستدامة دون التأثير على الربحية؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات تمثل خطوة مهمة نحو بناء قطاع ضيافة سعودي حديث قائم على الكفاءة والمسؤولية والحوكمة، يواكب تطلعات المملكة في التحول نحو الاقتصاد الأخضر ويعزز مكانتها على الخريطة السياحية العالمية. وبذلك تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية في دعم رؤية 2030 من منظور تشغيلي تطبيقي، يعكس الدور المتنامي للاستدامة في صناعة الضيافة وإدارة المرافق في المملكة.

مشكلة الدراسة:

يُعتبر قطاع الضيافة أحد أكثر القطاعات ديناميكية وتنافسية في العالم، ويعتمد نجاحه على مدى قدرته في تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ومع ازدياد الوعي العالمي بأهمية التنمية المستدامة، بدأت المؤسسات الفندقية تواجه تحديات جديدة تتعلق بتقليل الأثر البيئي لأنشطتها وتحسين ظروف العمل وضمان الشفافية في الإدارة.

ومن هذا المنطلق، أصبح تبني مبادئ البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات حول العالم إلى تطبيقها لضمان استدامتها التشغيلية والاقتصادية على المدى الطويل. في السياق السعودي، يتسارع نمو قطاع الفنادق بشكل غير مسبوق بفضل المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030، التي تهدف إلى جعل المملكة من أبرز الوجهات السياحية في العالم. إلا أن هذا النمو السريع يصاحبه تحديات تشغيلية حقيقية تتعلق بإدارة الموارد الطبيعية، وكفاءة استهلاك الطاقة والمياه، وارتفاع تكاليف التشغيل، والحاجة إلى تحسين بيئة العمل للموظفين وتحقيق أعلى مستويات رضا النزلاء.

كل هذه التحديات تجعل من الضروري تبني نموذج إدارة وتشغيل حديث يعتمد على مبادئ ESG لتحقيق التوازن بين الاستدامة والربحية. وعلى الرغم من أن عدداً من الفنادق الكبرى في المملكة خصوصاً تلك التي تدار بواسطة علامات عالمية مثل ماريوت وهيلتون وأكور بدأت في تطبيق بعض ممارسات الاستدامة، إلا أن مستوى تطبيق مبادئ ESG لا يزال متفاوتاً بشكل كبير بين الفنادق المحلية والعالمية. فالكثير من الفنادق السعودية لا تمتلك حتى الآن أنظمة تشغيل متكاملة لقياس استهلاك الموارد، أو سياسات واضحة لإدارة الانبعاثات والنفايات، أو هياكل حوكمة شفافة تُسهّم في تحسين جودة القرارات التشغيلية.

وهذا التفاوت في مستوى التطبيق يعكس غياب فهم متكامل لمفهوم ESG من منظور تشغيلي، حيث يتم التركيز في الغالب على المبادرات البيئية الجزئية — مثل ترشيد استهلاك الطاقة أو تركيب أنظمة إضاءة موفرة — دون النظر إلى البعد الاجتماعي والمؤسسي الذي يشكّل العمود الفقري لنجاح هذه الممارسات على المدى الطويل. فبدون بيئة عمل محفزة ونظام حوكمة فعال، لا يمكن لأي مبادرة بيئية أن تحقق أهدافها أو أن تستمر بفعالية.

من التحديات الأخرى التي تواجه الفنادق السعودية أيضاً نقص الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة الاستدامة، إذ لا تزال معظم الإدارات التشغيلية تعتمد على خبرات فنية تقليدية تركز على الصيانة والإدارة اليومية، بينما تفتقر إلى

كوادر قادرة على تصميم وتنفيذ استراتيجيات ESG متكاملة. كما أن العديد من الفنادق لا تمتلك أنظمة معلومات متطورة لقياس مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، مما يصعب عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات ويؤثر سلباً على كفاءة التشغيل. إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية في بعض المنشآت لا تزال تميل إلى اعتبار الاستدامة عبئاً مالياً إضافياً وليست استثماراً طويل الأجل يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين السمعة المؤسسية. فبعض مديري الفنادق يعتقدون أن تطبيق مبادئ ESG يتطلب ميزانيات ضخمة أو تغييرات جذرية، في حين أن التجارب الدولية أثبتت أن دمج هذه المبادئ تدريجياً يحقق وفورات مالية ملموسة ويزيد من كفاءة العمليات التشغيلية بنسبة تصل إلى 25%.

كما أن غياب الأطر التنظيمية الموحدة التي تلزم الفنادق بتطبيق معايير ESG يمثل عقبة رئيسية أمام تبني هذه الممارسات على نطاق واسع. فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة السياحة وهيئات تطوير المدن الكبرى، إلا أن القطاع لا يزال يفتقر إلى دليل وطني موحد يحدد متطلبات الاستدامة التشغيلية في الفنادق، سواء من حيث الطاقة أو إدارة المياه أو النفايات أو حقوق العاملين. هذا الغياب يجعل تطبيق مبادئ ESG خاضعاً لاجتهادات كل منشأة على حدة، ما يؤدي إلى تفاوت كبير في مستوى الالتزام والنتائج.

ويُضاف إلى هذه التحديات القصور في الوعي المجتمعي والسلوكي، إذ لا يزال بعض العاملين والزلاء يفتقرون إلى ثقافة الترشيد البيئي والمسؤولية المجتمعية داخل بيئة الفندق. فمثلاً، الاستهلاك المفرط للطاقة والمياه من قبل الزلاء أو تجاهل إجراءات إعادة التدوير يعيق الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الاستدامة. لذلك فإن أي مبادرة فاعلة لتطبيق ESG في الفنادق السعودية يجب أن تتضمن عنصراً توعوياً موجهاً لكل من العاملين والضيوف، لتعزيز السلوك المسؤول وتبني ثقافة التشغيل المستدام.

من جهة أخرى، فإن البنية التحتية التقنية لبعض الفنادق لا تزال بحاجة إلى تطوير لتواكب متطلبات التشغيل الذكي. فأنظمة إدارة المباني (BMS) وأجهزة المراقبة والتحكم بالطاقة ليست منتشرة على نطاق واسع في كل الفنادق، مما يحد من قدرة الإدارات على جمع وتحليل البيانات اللازمة لقياس الأثر البيئي والاجتماعي بدقة. كما أن ضعف الربط بين أنظمة الصيانة والتقارير التشغيلية يجعل من الصعب تتبع التكاليف أو تقييم كفاءة المعدات بشكل مستمر، وهو ما يقلل من فعالية برامج الصيانة الوقائية (PPM) التي تُعد من ركائز الاستدامة التشغيلية.

ولا تقتصر التحديات على الجوانب التقنية فحسب، بل تمتد إلى الجوانب الإدارية والتنظيمية. فبعض إدارات الفنادق لا تزال تدار بعقلية تقليدية تركز على الربح قصير الأمد دون وضع أهداف طويلة الأجل للاستدامة. كما أن غياب التعاون بين الأقسام التشغيلية المختلفة (الصيانة، والتدبير المنزلي، والأمن، والأغذية والمشروبات) يؤدي إلى ضعف التنسيق في تنفيذ مبادرات ESG، إذ أن الاستدامة تتطلب تكاملاً بين كل إدارات الفندق ضمن رؤية موحدة ومؤشرات أداء مشتركة.

من جهة أخرى، تواجه بعض الفنادق تحدياً إضافياً يتمثل في غياب أنظمة المتابعة والتقييم التي تُمكن الإدارة من قياس أثر مبادرات ESG بدقة. فغياب البيانات الموثوقة يجعل من الصعب تحديد مدى النجاح أو القصور في تطبيق هذه المبادئ، وبالتالي تتخذ القرارات التشغيلية بناءً على الانطباعات الشخصية لا على مؤشرات أداء موضوعية. ومن المشكلات التي تستدعي الانتباه كذلك أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع ESG في العالم العربي ركزت على

القطاعات المالية والصناعية، بينما لم تتناول قطاع الضيافة والفنادق بشكل كافٍ، رغم كونه من أكثر القطاعات تأثيرًا على البيئة والمجتمع. ففي حين توجد دراسات دولية عديدة تثبت العلاقة بين تطبيق ESG وتحسين الأداء المالي والتشغيلي للفنادق، إلا أن الأدبيات المحلية لا توفر بيانات كافية عن واقع التطبيق في المملكة، ولا عن مدى تأثير هذه الممارسات على الأداء التشغيلي للفنادق السعودية تحديدًا.

ومن هنا تظهر الفجوة البحثية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها؛ وهي ضعف المعرفة العلمية التطبيقية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي للفنادق السعودية. فالدراسة الحالية تهدف إلى سد هذا النقص من خلال تحليل ميداني واقعي لمدى تطبيق مبادئ ESG في الفنادق السعودية، وتقييم تأثيرها على عناصر التشغيل الأساسية مثل كفاءة الطاقة، وإدارة المرافق، وجودة الخدمات، ورضا النزلاء والعاملين. وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال الآتي: ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تساعد على فهم الظاهرة بشكل أعمق، مثل:

- ما مستوى الوعي بمبادئ ESG لدى إدارات التشغيل في الفنادق السعودية؟
- ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تعيق تطبيق ESG بكفاءة؟
- هل يختلف تأثير ESG على الأداء التشغيلي بين الفنادق المحلية والعالمية العاملة في المملكة؟
- وكيف يمكن تطوير نموذج تطبيقي متكامل لتضمين مبادئ ESG ضمن استراتيجيات التشغيل اليومية للفنادق السعودية؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات تمثل خطوة علمية مهمة نحو فهم أعمق لمدى جاهزية القطاع الفندقي السعودي لتطبيق ممارسات الاستدامة والحوكمة. كما أنها تسهم في تقديم دليل إرشادي يمكن للجهات الحكومية والمشغلين استخدامه لوضع سياسات تشغيلية فعالة تدعم استدامة القطاع، وتحسّن من كفاءة الأداء، وتقلل من التكاليف التشغيلية، وتحقق في النهاية الهدف الأسمى المتمثل في بناء اقتصاد سياحي وطني مستدام يواكب التطورات العالمية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حديثًا وحيويًا يجمع بين مفهومي الاستدامة التشغيلية وإدارة المرافق الفندقية في بيئة تشهد تحولًا جذريًا نحو التنمية المستدامة مثل المملكة العربية السعودية. فقطاع الضيافة يُعد من أكثر القطاعات استهلاكًا للموارد، وأي تحسّن في كفاءته التشغيلية أو ترشيد استهلاكه للموارد يمكن أن يحقق آثارًا إيجابية كبيرة على الاقتصاد الوطني والبيئة في آنٍ واحد. ولذلك تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم نموذج تطبيقي متكامل لتحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، من خلال منهج علمي يعتمد على القياس والتحليل الميداني الواقعي.

أولاً: الأهمية العلمية والأكاديمية: من الناحية العلمية، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المرافق والاستدامة التشغيلية في قطاع الضيافة، خاصة في البيئة العربية التي ما تزال تفتقر إلى دراسات

تطبيقية في هذا المجال. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب المالية أو التسويقية لتطبيق ESG، بينما تغيب الدراسات التي تبحث في تأثير هذه المبادئ على عمليات التشغيل اليومية مثل الصيانة الوقائية، إدارة الطاقة، إدارة النفايات، وإنتاجية الموارد البشرية. وبذلك فإن الدراسة الحالية تملأ فجوة معرفية مهمة من خلال ربط النظرية بالتطبيق العملي في بيئة تشغيلية واقعية. كذلك تقدم هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتحليلياً جديداً يمكن استخدامه كأساس لبحوث لاحقة في مجالات إدارة الفنادق، وإدارة المرافق، والاستدامة المؤسسية. إذ تجمع بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG وتربطها بعناصر الأداء التشغيلي (الكفاءة، الفعالية، الاستدامة)، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين في دراسة العلاقة بين الاستدامة وجودة التشغيل في مختلف القطاعات الخدمية.

كما أن الدراسة يمكن أن تسهم في تطوير مناهج أكاديمية وبرامج تدريبية في كليات الإدارة والسياحة وإدارة المرافق في الجامعات السعودية، بحيث تُدمج مفاهيم ESG ضمن المناهج الدراسية لإعداد كوادر وطنية مؤهلة قادرة على قيادة التحول نحو التشغيل المستدام. ففي ظل توجه المملكة إلى تعزيز التعليم التطبيقي وربط مخرجاته بسوق العمل، تشكّل نتائج هذه الدراسة مصدراً علمياً موثقاً لتطوير محتوى تعليمي يتوافق مع احتياجات المرحلة القادمة.

ومن الجوانب العلمية المهمة أيضاً أن هذه الدراسة تعتمد على منهج مزدوج (كمي ونوعي)، يجمع بين التحليل الإحصائي الدقيق للبيانات الميدانية، والتحليل النوعي لرؤى مديري التشغيل والمرافق، مما يمنح نتائجها مصداقية وعمقاً علمياً أكبر. كما أن نتائجها يمكن أن تُستخدم كمرجع للمقارنة في دراسات مستقبلية تُجرى على قطاعات خدمية أخرى مثل المستشفيات أو المولات أو المؤسسات التعليمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والإدارية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها توفر أداة عملية لتقييم وقياس أثر تطبيق مبادئ ESG على الأداء التشغيلي للفنادق. فالنتائج المتوقعة من هذه الدراسة يمكن أن تساعد الإدارات الفندقية على تحديد نقاط القوة والضعف في أنظمتها التشغيلية، ووضع خطط تحسين مبنية على مؤشرات أداء واقعية وقابلة للقياس. فعلى سبيل المثال، يمكن للفنادق التي تُظهر ضعفاً في كفاءة استهلاك الطاقة أن تستخدم نتائج هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات جديدة في إدارة المرافق، مثل استخدام تقنيات المراقبة الذكية للطاقة (BMS) أو جدولة الصيانة الوقائية لتقليل الأعطال.

كذلك يمكن للفنادق التي تواجه تحديات في بيئة العمل أو في معدلات دوران الموظفين أن تطبّق ممارسات ESG الاجتماعية لتحسين الرضا الوظيفي، مثل برامج التدريب المستمر والتحفيز والمساواة في الفرص. كما تساعد الدراسة الإدارات التشغيلية في بناء أنظمة حوكمة داخلية أكثر فاعلية، من خلال تعزيز الشفافية في العمليات التشغيلية وتوضيح أدوار المسؤولية، مما يقلل من الأخطاء الإدارية ويزيد من الثقة بين الفرق التشغيلية والإدارة العليا.

إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة نموذجاً عملياً للفنادق التي تسعى للحصول على شهادات استدامة دولية مثل ISO 41001 الخاصة بإدارة المرافق، أو ISO 14001 الخاصة بالإدارة البيئية، إذ يمكن للنتائج أن تشكّل أساساً لتقييم مدى جاهزيتها للحصول على هذه الشهادات. ومن الناحية الاستثمارية، فإن تطبيق مبادئ ESG أصبح أحد المتطلبات الرئيسة للمستثمرين العالميين في قطاع الضيافة.

فالكثير من صناديق الاستثمار، خصوصًا تلك المرتبطة بصناديق سيادية أو مؤسسات تمويل دولية، تشترط التزام المنشأة بمعايير ESG قبل تمويلها. وبالتالي، فإن تبني الفنادق السعودية لهذه المبادئ استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة سيزيد من فرص جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، ويُعزز مكانتها في السوق السياحي العالمي. تأتي هذه الأهمية التطبيقية أيضًا من واقع أن قطاع الفنادق في المملكة يُعد من أكثر القطاعات استهلاكًا للموارد؛ إذ تشير الإحصاءات إلى أن الفنادق متوسطة الحجم قد تنفق ما بين 25% إلى 40% من ميزانيتها التشغيلية على الطاقة والمياه والصيانة. لذلك، فإن أي تحسين في كفاءة التشغيل عبر تطبيق مبادئ ESG سيؤدي إلى تقليل النفقات التشغيلية بشكل مباشر، ما ينعكس على ربحية المنشأة واستدامتها.

ثالثًا: الأهمية الوطنية والتنموية: تتجاوز أهمية الدراسة المستوى المؤسسي لتصل إلى المستوى الوطني، إذ تتوافق أهدافها مع توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد مستدام، وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة، وتعزيز جودة الحياة. فنتائج الدراسة يمكن أن تدعم جهود الجهات الحكومية مثل وزارة السياحة، وهيئة تطوير المدينة المنورة، وهيئة البيئة والمياه والزراعة، وصندوق الاستثمارات العامة، في وضع سياسات وتشريعات تعزز من التزام الفنادق بممارسات ESG وتتابع مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي في القطاع.

كما أن الدراسة تكتسب بُعدًا وطنيًا مهمًا لأنها تتناول جانبًا من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (UN SDGs)، لا سيما الهدف رقم (12) المتعلق بالاستهلاك والإنتاج المسؤول، والهدف رقم (13) المتعلق بمكافحة التغير المناخي، والهدف رقم (8) المتعلق بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي. ومن خلال ربط نتائج البحث بهذه الأهداف، تسهم الدراسة في إظهار كيف يمكن للمملكة أن تحقق التزاماتها الدولية في مجال الاستدامة من خلال سياسات تشغيلية واقعية داخل قطاع الضيافة.

إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق مبادئ ESG في الفنادق السعودية يسهم في تحسين الهوية الوطنية للسياحة السعودية، إذ يعكس صورة المملكة كدولة حديثة تسعى لتحقيق التنمية المتوازنة بين الإنسان والبيئة والاقتصاد. وهذا الانطباع الإيجابي يعزز ثقة الزوار والمستثمرين العالميين في السوق السعودي، ويظهر مدى جدية المملكة في قيادة التغير نحو مستقبل أكثر استدامة ومسؤولية. كما أن النتائج المتوقعة من الدراسة يمكن أن تسهم في بناء قاعدة بيانات وطنية عن تطبيق ESG في الفنادق السعودية، وهي خطوة مهمة لتطوير مؤشرات قياس الأداء (KPIs) الخاصة بالقطاع الفندقي ضمن مؤشرات رؤية 2030.

وبذلك يمكن لصناع القرار الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في إعداد تقارير الأداء الوطني للقطاع السياحي وربطها بالأهداف البيئية والاجتماعية العامة للمملكة. من جانب آخر، تبرز الأهمية الوطنية أيضًا في كون هذه الدراسة تساعد على تأهيل الكوادر الوطنية للعمل في وظائف إدارة المرافق والاستدامة في قطاع الفنادق، وهو قطاع يتطلب خبرات تجمع بين الفهم الإداري والتقني والبيئي. فبمجرد تعميم نتائج الدراسة، يمكن اعتمادها كأساس لتصميم برامج تدريبية وشهادات مهنية متخصصة في الاستدامة التشغيلية للفنادق أو تطبيق مبادئ ESG في إدارة المرافق، وهو ما يفتح مجالات عمل جديدة للشباب السعودي المؤهل.

رابعًا: الأهمية المستقبلية: تُعد الدراسة أيضًا ذات أهمية مستقبلية كبيرة، لأنها تُمهّد الطريق نحو إنشاء إطار قياسي وطني لتطبيق مبادئ ESG في قطاع الضيافة، يمكن اعتماده لاحقًا كدليل إرشادي رسمي للفنادق العاملة في المملكة.

كما يمكن أن تمثل نتائجها قاعدة بيانات مرجعية للباحثين والجهات التنظيمية والمستثمرين، تساعد في التخطيط للسنوات القادمة وتحديد الاتجاهات المستقبلية لتطوير القطاع. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه السياسات العامة نحو مزيد من الرقمنة والاستدامة التشغيلية، من خلال ربط أنظمة التشغيل الفندقي بالتقنيات الحديثة مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي في مراقبة الطاقة والصيانة التنبؤية، وهي توجهات تتماشى مع خطط التحول الرقمي في المملكة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تتكامل فيما بينها لتقديم رؤية شاملة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية. وتأتي هذه الأهداف في إطار السعي لفهم واقع تطبيق الاستدامة في قطاع الضيافة الوطني، وتحليل مدى تأثيرها على كفاءة التشغيل وجودة الخدمات المقدمة، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030 وبرامجها التنفيذية.

يمكن تقسيم أهداف هذه الدراسة إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية، تندرج من التحليل العام لمفهوم ESG إلى التطبيق العملي في بيئة التشغيل الفندقي داخل المملكة.

أولاً: الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في: تحليل وقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي للفنادق السعودية، وتحديد العلاقة بين مستوى تطبيق هذه المبادئ وبين مؤشرات الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية. ويهدف هذا الهدف إلى بناء فهم عميق لمدى ارتباط الاستدامة التشغيلية بمستوى الأداء اليومي للفنادق من خلال دراسة واقعية لعدد من المنشآت الفندقية العاملة في بيئات تشغيل مختلفة (فنادق عالمية ومحلية، كبيرة ومتوسطة، تجارية وسياحية)، بما يسمح برسم صورة متكاملة عن واقع التطبيق في المملكة.

ثانياً: الأهداف الفرعية للدراسة:

1. تحديد مستوى الوعي بمفهوم ESG لدى القيادات التشغيلية ومديري المرافق في الفنادق السعودية. يهدف هذا الهدف إلى قياس مدى معرفة العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة بالمبادئ الأساسية للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، وتحديد الفجوات في الوعي والمعرفة التي قد تعيق التطبيق الفعال لهذه المبادئ في بيئة العمل الفندقية.

2. تحليل مدى تطبيق مبادئ ESG في ممارسات التشغيل الفندقي اليومية. يشمل ذلك دراسة كيفية إدارة الطاقة والمياه والنفايات، ومدى تطبيق برامج الصيانة الوقائية، ومدى دمج السياسات الاجتماعية مثل التدريب والتحفيز وتكافؤ الفرص ضمن الخطط التشغيلية للفنادق.

3. تقييم العلاقة بين تطبيق مبادئ ESG ومستوى الكفاءة التشغيلية للفنادق. ويتضمن ذلك قياس أثر الاستدامة على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مثل استهلاك الموارد، تكاليف التشغيل، الأعطال الفنية، رضا الموظفين والزلاء، والربحية التشغيلية.

4. تحليل التحديات والعقبات التي تواجه الفنادق السعودية في تطبيق مبادئ ESG. يهدف هذا الهدف إلى فهم المعوقات الإدارية والفنية والثقافية والتنظيمية التي تعيق دمج مبادئ الاستدامة في العمليات التشغيلية اليومية، واقتراح حلول عملية لمعالجتها.

5. تطوير إطار تطبيقي (Model Framework) يمكن استخدامه لتضمين مبادئ ESG في سياسات التشغيل الفندقي. ويشمل هذا الهدف تصميم نموذج يربط بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG (البيئية، الاجتماعية، الحوكمة) ومؤشرات الأداء التشغيلي، بحيث يمكن للفنادق استخدامه كدليل لتطوير استراتيجيات تشغيلية مستدامة قابلة للقياس والتنفيذ.

6. تحديد الفروق بين الفنادق المحلية والعالمية في مستوى تبني مبادئ ESG. إذ من المهم فهم ما إذا كانت الفنادق ذات العلامات العالمية تطبق هذه المبادئ بعمق أكبر من نظيراتها المحلية، وما الدروس المستفادة من هذه الفروق في تطوير نموذج وطني لتطبيق ESG في الفنادق السعودية.

7. قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي لتطبيق ESG على مستوى المنشأة الفندقية. ويشمل هذا الهدف دراسة مدى انعكاس ممارسات ESG على تحسين الكفاءة التشغيلية من جهة، وتعزيز الصورة المؤسسية للفندق ورضا النزلاء من جهة أخرى، بما يحقق توازناً بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ثالثاً: الأهداف التحليلية المرتبطة بالنتائج إضافة إلى الأهداف الأساسية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل بعض القضايا الدقيقة التي لم تتناولها الدراسات السابقة بعمق، ومن أبرزها:

- تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وجودة القرارات التشغيلية. إذ تهدف الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت الحوكمة الفعالة تؤدي إلى تحسين سرعة وجودة اتخاذ القرار في إدارة العمليات التشغيلية اليومية.
 - دراسة العلاقة بين الرفاهية الوظيفية والإنتاجية التشغيلية. من خلال اختبار الفرضية القائلة بأن تطبيق الأبعاد الاجتماعية في ESG مثل العدالة، والتحفيز، وفرص النمو المهني يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتحسين أداء الأقسام التشغيلية في الفندق.
 - تحديد أثر الابتكار التقني في تعزيز الاستدامة التشغيلية. حيث تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة الطاقة الذكية (BMS) وأجهزة الاستشعار وإنترنت الأشياء (IoT) في دعم تطبيق مبادئ ESG وتحسين الأداء التشغيلي.
 - تحليل الترابط بين إدارة المرافق (FM) ومبادئ ESG. فالدراسة تسعى إلى توضيح كيف يمكن لمديري المرافق أن يكونوا محركين رئيسيين لتطبيق الاستدامة داخل الفندق، من خلال التكامل بين التشغيل الفني والإدارة المؤسسية.
- رابعاً: القيمة العملية للأهداف تحقق هذه الأهداف قيمة عملية ملموسة في عدة اتجاهات: فمن جهة، تساعد إدارات الفنادق على تحسين الأداء التشغيلي وخفض التكاليف عبر توجيه الموارد نحو مجالات أكثر كفاءة. ومن جهة أخرى، تمكن صنّاع القرار في الجهات الحكومية من وضع سياسات وتشريعات داعمة لتطبيق ESG بشكل موحد في قطاع الضيافة.

كما تتيح للمستثمرين والمشغلين تقييم الأداء الاستدامي للفنادق بطريقة كمية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات التمويل والتشغيل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحقيق هذه الأهداف يساهم في بناء ثقافة تشغيلية جديدة داخل الفنادق السعودية تقوم على المسؤولية المشتركة بين جميع المستويات الإدارية من المدير العام إلى موظف الصيانة بما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.

خامسًا: الهدف البعيد المدى على المدى البعيد، تطمح هذه الدراسة إلى أن تكون نواة لتأسيس نموذج وطني سعودي لتطبيق ESG في قطاع الضيافة يمكن اعتماده رسميًا من قبل الجهات التنظيمية، بحيث يُستخدم كمرجع للتقييم والتخطيط الاستراتيجي في الفنادق، ويُدمج ضمن تقارير الأداء الوطنية الخاصة بالاستدامة. كما يُتوقع أن يساهم هذا الإطار في دعم توجه المملكة نحو الاقتصاد الأخضر والسياحة المستدامة، ويُظهر للعالم قدرة المملكة على التوفيق بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة ورفاهية الإنسان.

تساؤلات الدراسة:

- تنبع تساؤلات الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) والأداء التشغيلي في الفنادق السعودية. ولأن هذا الموضوع يُعد حديثًا نسبيًا في بيئة العمل الفندقي العربي، فإن الدراسة تسعى إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:
1. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في الفنادق السعودية من مختلف الفئات؟
 2. ما أثر تطبيق البعد البيئي لمبادئ ESG على كفاءة إدارة الموارد، مثل استهلاك الطاقة والمياه وتقليل النفايات؟ 3.
 - كيف يؤثر البعد الاجتماعي لمبادئ ESG على أداء العاملين ورضا النزلاء في الفنادق السعودية؟
 4. ما أثر البعد المؤسسي أو الحوكمي لمبادئ ESG على جودة القرارات الإدارية ومستوى الشفافية التشغيلية؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ ESG بين الفنادق المحلية والعالمية العاملة في المملكة؟ 6. إلى أي مدى يمكن أن تساهم مبادئ ESG في رفع الأداء التشغيلي العام وتحقيق الاستدامة التشغيلية في قطاع الضيافة السعودي؟
- تهدف هذه التساؤلات إلى بناء تصور علمي وعملي شامل يمكن أن يساعد في تقييم مدى نضج تطبيق ESG في بيئة الفنادق المحلية، واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

فروض الدراسة:

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها البحثية، تم صياغة مجموعة من الفروض العلمية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي للفنادق السعودية. وقد تم بناء هذه الفروض على أسس نظرية راسخة ودراسات سابقة أكدت أن تبني ممارسات الاستدامة التشغيلية يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة العمليات التشغيلية في المؤسسات الخدمية، وبشكل خاص في قطاع الضيافة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التشغيل وجودة الخدمة.

كما تعكس هذه الفروض العلاقة المتوقعة بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG والمتمثلة في البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والحوكمة المؤسسية، وبين مؤشرات الأداء التشغيلي المختلفة، مثل كفاءة استخدام الموارد، ومستوى الفعالية التشغيلية، وجودة الخدمة، ورضا النزلاء والموظفين، بالإضافة إلى الربحية التشغيلية واستدامة الأعمال. وقد تم تصميم هذه الفروض بحيث تكون قابلة للاختبار الميداني من خلال أدوات بحثية علمية، تشمل الاستبيانات والمقابلات وتحليل البيانات التشغيلية للفنادق السعودية.

الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:
الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية.

وتنبثق من هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تفسر العلاقة بين كل بعد من أبعاد ESG وبين عناصر محددة من الأداء التشغيلي. وتستند هذه الفرضيات إلى أن تطبيق مبادئ الاستدامة يحقق تحسناً في كفاءة التشغيل ويزيد من جودة الخدمة ويرفع من رضا العاملين والنزلاء على حد سواء.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد البيئي لمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وكفاءة الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية حيث إن الفنادق التي تتبنى ممارسات بيئية فعالة مثل تحسين كفاءة استهلاك الطاقة والمياه وتطبيق أنظمة إدارة النفايات واستخدام التقنيات الذكية في إدارة المرافق تكون أكثر قدرة على تقليل الهدر وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة موثوقية الأداء.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد الاجتماعي لمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ومستوى رضا الموظفين والإنتاجية التشغيلية في الفنادق السعودية حيث إن تحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة التنظيمية وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني يساهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة مما ينعكس إيجابياً على استقرار العمليات التشغيلية وجودة الخدمة المقدمة للنزلاء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وجودة القرارات التشغيلية في الفنادق السعودية حيث إن وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة وإجراءات واضحة لاتخاذ القرار ومستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة يساهم في تحسين جودة القرارات التشغيلية وتقليل الأخطاء والهدر مما يعزز كفاءة التخطيط وإدارة الموارد التشغيلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وتحسين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية حيث إن تطبيق أحد الأبعاد بمعزل عن الآخر قد يحقق نتائج محدودة

بينما يؤدي التكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة إلى تحقيق استدامة تشغيلية شاملة وتحسين مستدام في الأداء.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على الأداء التشغيلي بين الفنادق المحلية والفنادق العالمية العاملة في المملكة العربية السعودية حيث تتمتع الفنادق العالمية عادة بمستوى أعلى من تطبيق ممارسات ESG نتيجة لامتلاكها أنظمة تشغيلية وسياسات مؤسسية متقدمة مما ينعكس على مستوى أدائها التشغيلي.

الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وخفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة استخدام الموارد في الفنادق السعودية حيث إن تطبيق ممارسات مثل إدارة استهلاك الطاقة وجدولة الصيانة الوقائية واستخدام أنظمة إدارة ذكية يؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وتعزيز سمعة الفنادق السعودية ومستوى رضا النزلاء وثقتهم حيث إن التزام الفنادق بممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية يعزز من صورتها الذهنية لدى العملاء ويزيد من مستوى ولائهم مما ينعكس إيجابيًا على معدلات الإشغال والإيرادات.

الفرضية الفرعية الثامنة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب الكوادر الإدارية والفنية في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ونجاح تطبيق هذه المبادئ في التشغيل اليومي للفنادق السعودية حيث إن رفع مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين يساهم في تحسين التنفيذ الفعلي لممارسات ESG وتقليل الأخطاء التشغيلية.

الفرضية الفرعية التاسعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة التشغيلية ومستوى الصيانة الوقائية والتشغيل الآمن في الفنادق السعودية حيث إن وجود أنظمة متابعة دقيقة وتقارير دورية وإجراءات واضحة للمساءلة يساهم في تقليل الأعطال وتحسين استمرارية التشغيل ورفع مستوى السلامة.

الفرضية الفرعية العاشرة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وتحسين مرونة التشغيل واستدامة الأعمال في الفنادق السعودية خلال الأزمات حيث إن الفنادق التي تعتمد على أنظمة تشغيل مرنة وممارسات استدامة مؤسسية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التشغيلية المفاجئة.

وبناءً على هذه الفرضيات، ستقوم الدراسة باستخدام منهج كمي ونوعي متكامل لقياس العلاقات بين المتغيرات، اعتمادًا على أدوات بحث ميدانية تشمل استبيانات موجهة إلى مديري التشغيل ومديري المرافق والموظفين الفنيين في الفنادق السعودية، بالإضافة إلى تحليل بيانات الأداء الفعلي ومراجعة السياسات الداخلية المتعلقة بالاستدامة.

وستُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفروض، مثل تحليل الارتباط والانحدار المتعدد، لتحديد مدى قوة العلاقة وتأثيرها في مؤشرات الأداء التشغيلي.

كما أن اختبار هذه الفروض سيسمح بتكوين نموذج تطبيقي مقترح يمكن تعميمه على قطاع الضيافة السعودي ككل، بحيث يشمل المعايير التشغيلية والحوكومية والاجتماعية والبيئية التي يجب أن تتكامل لتحقيق أفضل أداء ممكن وفق مبادئ ESG. هذا النموذج سيكون بمثابة دليل عملي يمكن اعتماده من قبل الفنادق وإداراتها التنفيذية لتبني سياسات استدامة قابلة للقياس والتطوير.

وفي النهاية، فإن صياغة هذه الفروض لم تأت من فراغ، بل تستند إلى التحولات الفعلية التي يشهدها قطاع الضيافة في المملكة، والرغبة الوطنية في بناء صناعة سياحية متوازنة بين الكفاءة التشغيلية والمسؤولية الاجتماعية والالتزام البيئي. واختبارها ميدانياً سيساهم في إنتاج معرفة علمية دقيقة يمكن أن تُستخدم لتطوير السياسات التشغيلية واللوائح التنظيمية للفنادق السعودية في المستقبل القريب.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمدت هذه الدراسة في بنائها العلمي على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تُسهم في تفسير العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، وذلك نظراً للطبيعة المركبة لموضوع الدراسة الذي يجمع بين مفاهيم الاستدامة المؤسسية، وإدارة المرافق، وكفاءة العمليات التشغيلية في قطاع الضيافة. ويستند هذا التوجه إلى الفلسفة الإدارية المعاصرة التي ترى أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد فقط على تحقيق الأرباح، بل على قدرتها في تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية، ضمن إطار حوكمي يضمن الاستمرارية والشفافية.

وفي هذا السياق، تنطلق الدراسة من فرضية علمية أساسية مفادها أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات ESG بشكل منهجي تكون أكثر قدرة على تحسين أدائها التشغيلي، وتعزيز كفاءتها في استخدام الموارد، والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على النماذج التشغيلية التقليدية. ومن هنا، تم الاعتماد على عدد من النظريات التي تدعم هذا التوجه وتوفر إطاراً تفسيريّاً للعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

تُعد نظرية أصحاب المصلحة من أبرز الأسس النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة، حيث تفترض أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل ترتبط بشبكة واسعة من الأطراف ذات العلاقة تشمل الموظفين، والعملاء، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، والجهات التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرية، فإن تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة واستدامتها. وفي قطاع الفنادق، يظهر هذا التوازن بشكل واضح من خلال تحسين بيئة العمل للعاملين، وتقديم خدمات عالية الجودة للزلاء، وتقليل الأثر البيئي للعمليات التشغيلية، مما يؤدي في مجمله إلى رفع مستوى الأداء التشغيلي وتعزيز الاستقرار المؤسسي.

كما تعتمد الدراسة على نظرية الموارد والقدرات التي تؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من قدرة المؤسسة على استثمار مواردها الملموسة وغير الملموسة بكفاءة عالية. وتشمل هذه الموارد رأس المال البشري، والتكنولوجيا، والمعرفة التنظيمية، والأنظمة التشغيلية. وفي هذا الإطار، يُنظر إلى تطبيق مبادئ ESG كقدرة تنظيمية متقدمة تمكّن

الفنادق من تحسين كفاءة استخدام الطاقة والمياه، وتطوير أنظمة الصيانة الوقائية، وتعزيز مهارات العاملين، وتحسين جودة اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، تتحقق وفورات تشغيلية ملموسة، وتنخفض معدلات الهدر، وترتفع كفاءة الأداء العام.

ومن ناحية أخرى، تستند الدراسة إلى نظرية الشرعية التي تفترض أن المؤسسات تسعى إلى اكتساب القبول المجتمعي من خلال التزامها بالقيم والمعايير السائدة في البيئة التي تعمل فيها. وفي السياق السعودي، ومع تزايد الوعي بالاستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية، أصبح التزام الفنادق بمبادئ ESG عنصراً مهماً في بناء صورتها الذهنية وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بها. كما أن هذا الالتزام يساهم في تحسين مستوى الامتثال للأنظمة والتشريعات، ويقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على استمرارية الأداء وجودته.

وتتوسع الدراسة كذلك في الاستفادة من إطار الاستدامة التشغيلية، الذي يربط بين الكفاءة التشغيلية وتحقيق التوازن البيئي والاجتماعي والمؤسسي داخل المنظمة. ويقوم هذا الإطار على أن العمليات التشغيلية لا ينبغي أن تركز فقط على خفض التكاليف أو زيادة الإنتاجية، بل يجب أن تُدار بطريقة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتحافظ على البيئة، وتدعم رفاهية العاملين، وتضمن جودة الخدمة. وفي قطاع الفنادق، يُعد هذا الإطار ذا أهمية كبيرة نظراً لاعتماد العمليات التشغيلية على استهلاك مكثف للطاقة والمياه، إضافة إلى الحاجة المستمرة للحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمة.

كما تستفيد الدراسة من مبادئ الإدارة الرشيقة (Agile Management) من حيث التركيز على المرونة التشغيلية، والاستجابة السريعة للتغيرات، والتحسين المستمر للعمليات. إذ إن تطبيق مبادئ ESG يتطلب من الفنادق القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية والتنظيمية، وتطوير عملياتها بشكل مستمر بناءً على البيانات والممارسات الفضلى. ويساهم هذا التوجه في تعزيز قدرة الفندق على مواجهة الأزمات، مثل تقلبات التكاليف أو التحديات التشغيلية المفاجئة، دون التأثير على جودة الخدمة.

ومن منظور تكاملي، فإن الدراسة تنطلق من افتراض أن العلاقة بين ESG والأداء التشغيلي ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة مركبة تتأثر بعدة عوامل وسيطة، مثل مستوى الوعي التنظيمي، وكفاءة الأنظمة التشغيلية، وثقافة العمل، ومستوى التدريب والتأهيل. ولذلك، فإن تبني ESG بشكل جزئي أو شكلي قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، بينما يؤدي التطبيق المتكامل والمنهجي إلى تحسين شامل في الأداء.

وبناءً على هذه المنطلقات النظرية، فإن هذه الدراسة تتبنى إطاراً علمياً يرى أن مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تمثل أداة استراتيجية لتحسين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، وليس مجرد التزام تنظيمي أو توجه حديث. ومن خلال هذا الأساس، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين المتغيرات بطريقة علمية دقيقة، بما يساهم في تقديم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير استراتيجيات التشغيل المستدام في قطاع الضيافة السعودي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

شهدت الأدبيات العلمية في مجالي الإدارة وقطاع الضيافة خلال السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، وذلك في ظل التحولات العالمية نحو الاستدامة وارتفاع مستوى الوعي بأهمية تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. وقد أصبح مفهوم ESG أحد الأطر الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتقييم أدائها الشامل، ليس فقط من حيث الربحية، بل من حيث قدرتها على تحقيق استدامة تشغيلية طويلة المدى.

وقد تناولت العديد من الدراسات الدولية هذا المفهوم من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الأبحاث على العلاقة بين ESG والأداء المالي للمؤسسات، بينما اهتمت دراسات أخرى بدوره في تعزيز السمعة المؤسسية وجذب الاستثمارات وتحسين الصورة الذهنية لدى العملاء. إلا أن الملاحظ أن عددًا محدودًا من الدراسات تناول بشكل مباشر العلاقة بين تطبيق مبادئ ESG والأداء التشغيلي، خصوصًا في قطاع الضيافة الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة الموارد وجودة العمليات اليومية.

وفي سياق الفنادق، تبرز أهمية دراسة ESG بشكل خاص نظرًا للطبيعة التشغيلية المعقدة لهذا القطاع، والذي يتسم بالاستهلاك المرتفع للطاقة والمياه، وكثافة العمليات اليومية، واعتماده الكبير على العنصر البشري. ولذلك، فإن دمج مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة في العمليات التشغيلية للفنادق يُعد عاملًا محوريًا في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وتعزيز جودة الخدمة.

وعلى الرغم من توفر عدد من الدراسات العالمية التي تناولت تطبيق ESG في قطاع الضيافة، إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات دولية مثل أوروبا وآسيا وأمريكا، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية في السياق العربي، وبشكل خاص في المملكة العربية السعودية، محدودة نسبيًا. كما أن العديد من هذه الدراسات ركزت على المبادرات البيئية بشكل منفصل، دون النظر إلى التكامل بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG وتأثيرها المباشر على الأداء التشغيلي. ومن هنا، تبرز أهمية استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع، بهدف تحليل ما توصلت إليه الأدبيات العلمية من نتائج، وتحديد الفجوات البحثية القائمة، وبناء إطار معرفي يدعم أهداف هذه الدراسة. كما يساهم هذا الاستعراض في توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق ESG في قطاع الضيافة، وربطها بالسياق التشغيلي للفنادق، بما يساعد في تطوير نموذج تطبيقي يتناسب مع البيئة السعودية.

وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع التركيز على نتائجها المرتبطة بالأداء التشغيلي والاستدامة في قطاع الضيافة.

الدراسات السابقة:

- دراسة PWC (2023):
أعدتها شركة "برايس ووترهاوس كوبرز (PwC)" ضمن تقريرها السنوي حول الاستدامة المؤسسية في الشرق الأوسط، وبيّنت أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) أصبح معيارًا أساسيًا في تقييم الأداء المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن الفنادق التي دمجت هذه المبادئ ضمن استراتيجيات التشغيل شهدت تحسّنًا في الكفاءة التشغيلية وزيادة في رضا النزلاء بنسبة تجاوزت 15%.
- دراسة IFMA (2023):
أجرتها الجمعية الدولية لإدارة المرافق (International Facility Management Association – IFMA)، تناولت العلاقة بين إدارة المرافق المستدامة ومبادئ ESG. أكدت الدراسة أن دمج الاستدامة ضمن خطط التشغيل والصيانة ساهم في خفض استهلاك الطاقة بنسبة 20% في المرافق الفندقية، ورفع من كفاءة الصيانة الوقائية ومستوى الالتزام التشغيلي.
- دراسة Deloitte (2022):
صادرة عن شركة "ديلويت" العالمية للاستشارات، وحللت واقع تطبيق ESG في الشرق الأوسط. أشارت نتائجها إلى أن قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية بدأ مؤخرًا بتبني ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية، لكنها لا تزال في مراحلها الأولى، مع وجود تفاوت واضح بين الفنادق المحلية والعالمية من حيث مستوى الالتزام والاستدامة التشغيلية.
- دراسة World Tourism Organization & United Nations Environment Programme (UNWTO & UNEP, 2021):
تناولت هذه الدراسة دمج الاستدامة ضمن العمليات التشغيلية في قطاع السياحة والفنادق على المستوى العالمي. أظهرت النتائج أن تطبيق الممارسات البيئية (مثل إدارة الطاقة والمياه) والاجتماعية (مثل تحسين بيئة العمل) ساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد بنسبة تراوحت بين 15% إلى 25%، إضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز تجربة الضيوف. كما أكدت الدراسة أن الاستدامة التشغيلية أصبحت عنصرًا تنافسيًا في السوق السياحي.
- دراسة Park & Kim (2020):
أُجريت في كوريا الجنوبية على عينة من الفنادق الحضرية بواسطة الباحثين بارك وكيم. أظهرت النتائج أن الفنادق التي تبنت مبادئ ESG بشكل منهجي حققت ارتفاعًا في الكفاءة التشغيلية بنسبة 17%، مع زيادة ملحوظة في رضا النزلاء ومعدلات الإشغال، ما يعكس التأثير المباشر لتكامل الأبعاد الثلاثة للمبادئ على الأداء الفندقي.
- دراسة International Finance Corporation (IFC, 2019):
تناولت هذه الدراسة تأثير الاستثمارات المستدامة في قطاع الضيافة، مع التركيز على الجوانب التشغيلية.

وأشارت إلى أن تطبيق معايير ESG في إدارة الأصول والمرافق أدى إلى خفض استهلاك الطاقة بنسبة تصل إلى 20%، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، بالإضافة إلى تقليل تكاليف التشغيل على المدى الطويل. كما ساهمت هذه الممارسات في تعزيز مرونة العمليات التشغيلية.

• دراسة Jones et al (2019):

نُشرت في مجلة الإدارة الخدمية البريطانية، وركزت على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الخدمية. أوضحت الدراسة أن وجود آليات واضحة للمساءلة والإشراف يساهم في رفع جودة القرارات التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد، مما يؤدي إلى تعزيز استدامة الأداء على المدى الطويل.

• دراسة Singjai, Winata & Kummer (2018):

تناولت العلاقة بين الاستدامة المؤسسية والأداء التشغيلي في قطاع الضيافة في آسيا. وأظهرت أن تطبيق ممارسات الاستدامة داخل العمليات اليومية أدى إلى تقليل الفاقد، وتحسين كفاءة سلسلة الإمداد، وتعزيز فعالية استخدام الموارد.

• دراسة Kim, Kim & Qian (2018):

بحثت هذه الدراسة في تأثير ممارسات ESG على أداء الشركات الفندقية عالميًا. وأظهرت النتائج أن دمج ESG ضمن الاستراتيجيات التشغيلية يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز إدارة المخاطر، ورفع مستوى الإنتاجية، مما يدعم استقرار العمليات على المدى الطويل. واستعرضت أثر الشفافية المؤسسية على الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، وبيّنت أن وجود نظم حوكمة فعالة يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين الإنتاجية.

• دراسة Zhang, Joglekar & Verma (2012):

ركزت هذه الدراسة على إدارة العمليات في الفنادق الخضراء. وأوضحت أن تطبيق معايير الاستدامة ضمن العمليات التشغيلية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، وتقليل التكاليف، وتحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء.

• دراسة Han, Hsu & Sheu (2010):

تناولت العلاقة بين الممارسات البيئية وسلوك النزلاء. وأظهرت أن تطبيق الاستدامة داخل العمليات التشغيلية يعزز رضا العملاء وولاءهم، مما ينعكس بشكل غير مباشر على استقرار وكفاءة الأداء التشغيلي.

• دراسة Bohdanowicz (2006):

تُعد من الدراسات الرائدة في مجال الاستدامة الفندقية، حيث ركزت على أثر الممارسات البيئية على الأداء التشغيلي في الفنادق الأوروبية. وأظهرت أن تطبيق سياسات إدارة الطاقة والنفايات أدى إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية بشكل ملحوظ.

يتضح من مجمل هذه الدراسات أن تطبيق مبادئ ESG يحقق آثارًا إيجابية على مختلف جوانب الأداء، إلا أن معظم الأبحاث تفتقر إلى دراسات ميدانية في السياق السعودي الفندقي، الأمر الذي يبرز أهمية هذه الدراسة في سد تلك الفجوة عبر تقديم تحليل تطبيقي واقعي لمدى تأثير ESG على الأداء التشغيلي للفنادق السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية الحديثة التي تُسهم في تفسير العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، وبشكل خاص في قطاع الضيافة. ويأتي الاعتماد على هذه المنطلقات النظرية نظرًا للطبيعة المعقدة لهذا القطاع، الذي يتطلب تحقيق توازن دقيق بين الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، والاستدامة البيئية والاجتماعية، ضمن إطار حوكمي يضمن الاستمرارية والشفافية.

وتسهم هذه النظريات في بناء الإطار الفكري للدراسة، من خلال تقديم تفسيرات علمية للعلاقات بين المتغيرات، وربط مفاهيم ESG بممارسات التشغيل الفندقي اليومية، بما يساعد في فهم كيفية تأثير هذه المبادئ على تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الهدر وتعزيز استدامة الأعمال.

وتسهم هذه النظريات في بناء الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات، وتشمل أبرزها ما يلي:

1. نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)

تُعد هذه النظرية من أهم الأسس التي تستند إليها ممارسات الحوكمة والاستدامة. تنص النظرية على أن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها في تحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة — مثل الموظفين، العملاء، المجتمع، والمستثمرين. وفي سياق الفنادق، يساهم الاهتمام بالاستدامة البيئية والاجتماعية في تحسين سمعة الفندق وتعزيز ولاء العملاء، مما يؤدي إلى أداء تشغيلي أكثر كفاءة واستقرارًا.

2. نظرية الشرعية: (Legitimacy Theory)

توضح هذه النظرية أن المؤسسات تسعى إلى اكتساب الشرعية الاجتماعية من خلال تبني ممارسات تتماشى مع قيم المجتمع وتوقعاته. وبالنسبة للفنادق، فإن الالتزام بمعايير ESG يمنحها صورة إيجابية كمؤسسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، الأمر الذي ينعكس في زيادة الإقبال عليها وتعزيز ثقة العملاء بها. كما أن تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

3. نظرية الموارد والقدرات: (Resource-Based View - RBV)

تؤكد هذه النظرية أن الموارد الفريدة للمؤسسة — مثل رأس المال البشري والمعرفة التنظيمية والتكنولوجيا — تشكل مصدرًا رئيسًا لميزة تنافسية مستدامة.

وعندما يتم تطبيق مبادئ ESG، فإن المؤسسة تعزز قدراتها التشغيلية عبر رفع كفاءة العاملين وتبني ممارسات ذكية لإدارة الطاقة والمياه، مما يحسن الأداء ويخفض التكاليف التشغيلية.

4. إطار الاستدامة التشغيلية: (Operational Sustainability Framework)

يُعد هذا الإطار نموذجًا تطبيقيًا حديثًا يربط بين مفاهيم الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية. يؤكد الإطار على أن تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات ورفع رضا العملاء، وهي أهداف تسعى الفنادق السعودية لتحقيقها ضمن استراتيجياتها التشغيلية. من خلال هذه المنطلقات، تعتمد الدراسة على فرضية أن تبني مبادئ ESG لا يُعد مجرد التزام أخلاقي أو اجتماعي، بل هو وسيلة عملية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام.

5. نظرية الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):

تُعد هذه النظرية من الأدوات الإدارية المهمة التي تربط بين الأداء المالي وغير المالي، حيث تركز على أربعة أبعاد رئيسة وهي الأداء المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وتنسجم هذه النظرية مع مبادئ ESG، حيث إن تطبيق هذه المبادئ يساهم في تحسين الأداء عبر جميع هذه الأبعاد، فمثلاً يؤدي تحسين الكفاءة البيئية إلى تقليل التكاليف، بينما يعزز البعد الاجتماعي رضا العملاء والموظفين، وتدعم الحوكمة جودة العمليات الداخلية. وبالتالي، فإن ESG يمكن اعتباره امتدادًا عمليًا لمفهوم الأداء المتوازن في المؤسسات الفندقية.

6. نظرية الابتكار والتنظيم المرن (Agile and Innovation Theory):

تركز هذه النظرية على أهمية المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. وفي ظل التحديات التشغيلية التي تواجه قطاع الفنادق، مثل تقلبات الطلب والتغيرات في التكاليف والأزمات الصحية، يصبح من الضروري تبني نماذج تشغيل مرنة.

ويساهم تطبيق مبادئ ESG في تعزيز هذه المرونة من خلال تحسين إدارة الموارد، وتطوير العمليات، واعتماد التقنيات الحديثة، مما يساعد الفنادق على التكيف مع التحديات وتحقيق استمرارية التشغيل بكفاءة عالية.

7. نظرية الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency Theory):

تُركز هذه النظرية على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد، وهي من الركائز الأساسية في إدارة العمليات. ومن خلال تطبيق مبادئ ESG، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية بشكل كبير، حيث يؤدي ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتحسين الصيانة، وتقليل الهدر، إلى رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة الفندقية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد المنهجية العلمية حجر الأساس في أي دراسة بحثية، إذ تُمكن الباحث من تنظيم خطوات البحث بصورة منهجية تضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظواهر المدروسة واتخاذ القرارات المناسبة. وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، فقد تم اختيار منهج علمي يتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ويعكس واقع البيئة التشغيلية في قطاع الضيافة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتطبيقية، نظراً لقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة بشكل علمي ومنهجي. ويتيح هذا المنهج للباحث فهم طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ ESG وبين مؤشرات الأداء التشغيلي في الفنادق، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

ويستند اختيار هذا المنهج إلى أن موضوع الدراسة لا يقتصر على الوصف النظري لمفهوم ESG، بل يتطلب تحليلاً واقعياً لمستوى تطبيق هذه المبادئ داخل الفنادق السعودية، وقياس أثرها الفعلي على عناصر التشغيل المختلفة، مثل كفاءة استخدام الموارد، وجودة الخدمات، ومستوى رضا العاملين والزلاء، إضافة إلى القدرة على التكيف مع التحديات التشغيلية. كما أن المنهج الوصفي التحليلي يسمح بالكشف عن الفروق بين أنواع الفنادق المختلفة، مثل الفنادق المحلية والعالمية، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح أو تعثر تطبيق مبادئ الاستدامة التشغيلية.

ولتحقيق قدر أكبر من الدقة والعمق في النتائج، اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)، الذي يجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي في جمع وتحليل البيانات. حيث تم استخدام الأسلوب الكمي من خلال تصميم استبيان علمي يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق أبعاد ESG ومستوى الأداء التشغيلي، مما يتيح إمكانية إجراء تحليل إحصائي دقيق للعلاقات بين المتغيرات واختبار الفروض البحثية باستخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS.

وفي المقابل، تم دعم التحليل الكمي بأسلوب نوعي يتمثل في إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع عدد من مديري التشغيل ومديري المرافق في الفنادق، بهدف الحصول على رؤى أعمق حول واقع تطبيق ESG والتحديات التي تواجهه في بيئة العمل الفندقية. ويسهم هذا التكامل بين المنهجين في تعزيز مصداقية النتائج وتوفير فهم شامل للظاهرة المدروسة من الجوانب الكمية والنوعية.

كما تعتمد الدراسة على منهج المقارنة التحليلية بين الفنادق ذات الخصائص المختلفة، سواء من حيث التصنيف (أربع وخمس نجوم) أو طبيعة الإدارة (محلية أو عالمية)، بهدف الكشف عن الفروق في مستوى تطبيق مبادئ ESG وأثرها على الأداء التشغيلي. ويساعد هذا التوجه في تقديم نتائج أكثر دقة وقابلية للتطبيق في الواقع العملي.

وتستند الدراسة كذلك إلى تحليل البيانات الثانوية، من خلال مراجعة التقارير التشغيلية والدراسات السابقة والمعايير الدولية ذات الصلة مثل تقارير ESG العالمية ومعايير إدارة المرافق، وذلك بهدف بناء إطار علمي متكامل يدعم التحليل الميداني ويعزز من قوة التفسير العلمي للنتائج.

وبناءً على ما سبق، فإن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة تم تصميمها بعناية لتوفير تحليل شامل ومتوازن يجمع بين الدقة الإحصائية والعمق التحليلي، بما يتيح الوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات التشغيل المستدام في الفنادق السعودية، ودعم متخذي القرار في تبني ممارسات ESG بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بصورة منهجية وعلمية دقيقة. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتطبيقية، نظرًا لقدرته على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وتحليل البيانات الميدانية بطريقة تساعد على تفسير الظواهر واستخلاص النتائج بشكل موضوعي.

ويأتي اختيار هذا المنهج في إطار سعي الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، حيث لا يقتصر الهدف على وصف مستوى تطبيق هذه المبادئ، بل يتجاوز ذلك إلى فهم طبيعة العلاقة بينها وبين مؤشرات الأداء التشغيلي المختلفة، مثل كفاءة استخدام الموارد، وجودة الخدمات، ومستوى رضا العاملين والزلاء، والقدرة على تحقيق الاستدامة التشغيلية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على التعامل مع الظواهر المعقدة التي تتداخل فيها عدة عوامل، كما هو الحال في موضوع هذه الدراسة، الذي يجمع بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة من جهة، وعناصر التشغيل الفندقي من جهة أخرى. حيث يتيح هذا المنهج جمع البيانات من الواقع العملي وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، بما يساعد في اختبار الفروض البحثية وتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

كما يعتمد هذا المنهج على وصف دقيق لمجتمع الدراسة، وتحليل خصائصه، وتحديد الأنماط السلوكية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق مبادئ ESG في الفنادق، وهو ما يساهم في بناء صورة شاملة عن واقع التطبيق في البيئة السعودية. ويُمكن ذلك الباحث من مقارنة النتائج بين أنواع مختلفة من الفنادق، سواء من حيث الحجم أو التصنيف أو طبيعة الإدارة، مما يعزز من دقة التحليل وواقعية النتائج.

ولتحقيق قدر أكبر من الشمولية والدقة، تم توظيف المنهج الكمي في هذه الدراسة من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمه وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة تطبيق أبعاد ESG ومستوى الأداء التشغيلي. ويسمح هذا الأسلوب بإجراء تحليلات إحصائية متقدمة، مثل تحليل الارتباط والانحدار، بهدف اختبار الفروض وقياس تأثير المتغيرات بشكل علمي.

كما تم دعم الجانب الكمي بمنهج نوعي من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع عدد من مديري التشغيل ومديري المرافق في الفنادق، بهدف الحصول على فهم أعمق للواقع العملي والتحديات التي تواجه تطبيق مبادئ ESG في بيئة العمل. ويساهم هذا التكامل بين المنهجين الكمي والنوعي في تعزيز مصداقية النتائج وإضفاء عمق تحليلي أكبر على الدراسة.

إضافة إلى ذلك، اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة والتقارير الدولية ذات الصلة، بهدف بناء إطار نظري يدعم التحليل الميداني ويساعد في تفسير النتائج ضمن سياق علمي متكامل. كما تم الاستفادة من بعض البيانات الثانوية، مثل التقارير التشغيلية وسجلات استهلاك الموارد، لتعزيز دقة التحليل وربط النتائج بالواقع الفعلي.

وبناءً على ما سبق، فإن المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة تم تصميمها بطريقة تضمن تحقيق التكامل بين التحليل النظري والتطبيقي، بما يتيح الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم، يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات التشغيل المستدام في الفنادق السعودية، وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي في ضوء مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع الفنادق المصنفة من فئة أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل الشريحة الأكثر تنظيمًا وتطورًا من حيث الأنظمة التشغيلية وإدارة المرافق، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وتحليل أثرها على الأداء التشغيلي. وقد تم اختيار هذه الفئة تحديدًا نظرًا لامتلاكها هياكل تنظيمية واضحة، وإدارات متخصصة في التشغيل والصيانة والجودة، إضافة إلى اعتمادها على أنظمة تشغيل متقدمة تتيح إمكانية قياس وتحليل مؤشرات الأداء بشكل دقيق.

وتُعد الفنادق من فئة الأربع والخمس نجوم من أكثر المنشآت الخدمية التزامًا بالمعايير الدولية في الجودة والتشغيل، حيث تعتمد على سياسات وإجراءات تشغيلية واضحة تشمل إدارة الطاقة والمياه، وبرامج الصيانة الوقائية، وأنظمة إدارة المباني الذكية (BMS)، إضافة إلى تطبيق معايير خدمة عالية تركز على رضا النزلاء. وهذا المستوى من التنظيم والتطور التشغيلي يجعلها أكثر قدرة على تبني ممارسات الاستدامة ودمج مبادئ ESG ضمن استراتيجياتها التشغيلية مقارنة بالفنادق الأقل تصنيفًا.

كما أن هذه الفئة من الفنادق تمثل النسبة الأكبر من الاستثمارات الفندقية في المملكة، خصوصًا في المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والمدينة المنورة والخبر، والتي تشهد نموًا متسارعًا في قطاع السياحة والضيافة ضمن إطار رؤية المملكة 2030. ويُعزز هذا الانتشار الجغرافي من تنوع مجتمع البحث، مما يتيح تحليل الاختلافات في مستوى تطبيق ESG بين المناطق المختلفة، وكذلك بين الفنادق التي تعمل في بيئات تشغيلية متنوعة، سواء كانت سياحية أو دينية أو تجارية.

ومن جهة أخرى، تضم هذه الفئة من الفنادق نوعين رئيسيين من أنماط الإدارة، وهما الفنادق المحلية والفنادق التي تعمل تحت علامات تجارية عالمية، مثل الماركات الدولية في قطاع الضيافة. وهذا التنوع يُعد عنصرًا مهمًا في مجتمع البحث، حيث يسمح بمقارنة مستوى تطبيق مبادئ ESG بين هذه الأنماط المختلفة، وتحليل أثر الخبرات العالمية والأنظمة المؤسسية المتقدمة في تعزيز الاستدامة التشغيلية.

ويُلاحظ أن الفنادق ذات الإدارة العالمية غالبًا ما تتبنى سياسات ESG بشكل أكثر تنظيمًا نتيجة لارتباطها بمعايير وتشريعات دولية، في حين أن بعض الفنادق المحلية قد تكون في مراحل مختلفة من تبني هذه المبادئ. وهذا التفاوت يُعد من الجوانب المهمة التي تسعى الدراسة إلى تحليلها لفهم واقع التطبيق في السوق السعودي.

كما تم اختيار مجتمع البحث بناءً على توفر البيانات وإمكانية الوصول إلى المعلومات التشغيلية، حيث إن الفنادق المصنفة من فئة الأربع والخمس نجوم تمتلك أنظمة معلومات متقدمة وسجلات تشغيلية دقيقة، مثل تقارير استهلاك الطاقة والمياه، وتقارير الصيانة، وبيانات رضا العملاء، مما يساهم في دعم التحليل الكمي والنوعي للدراسة. إضافة إلى ذلك، فإن هذه الفئة من الفنادق تُعد الأكثر تأثراً بمتطلبات الاستدامة والتشريعات التنظيمية الحديثة، خاصة مع توجه الجهات الحكومية في المملكة نحو تعزيز ممارسات الاستدامة في قطاع السياحة، واشتراط بعض المشاريع الكبرى الالتزام بمعايير ESG كجزء من متطلبات التشغيل والتعاقد. وهذا يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين تطبيق هذه المبادئ وتحسين الأداء التشغيلي.

وبناءً على ما سبق، فإن اختيار مجتمع البحث من الفنادق المصنفة من فئة الأربع والخمس نجوم في المملكة العربية السعودية يُعد اختياراً علمياً ومنطقياً يحقق أهداف الدراسة، حيث يوفر بيئة تشغيلية متقدمة ومتنوعة تُمكن من تحليل أثر تطبيق مبادئ ESG بصورة دقيقة وواقعية، ويساهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على قطاع الضيافة السعودي بشكل أوسع.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مديري التشغيل ومديري المرافق ومديري الجودة في تلك الفنادق، لضمان تمثيل جميع المناطق الجغرافية (الرياض، جدة، المدينة المنورة، الخبر). يُتوقع أن يبلغ حجم العينة نحو 200 مشاركاً بين مدير ومشرف تشغيل.

أداة جمع البيانات:

أُستخدم الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمه على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن بيانات تعريفية حول الفندق والمستجيب.
- الجزء الثاني: يقيس مدى تطبيق الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- الجزء الثالث: يقيس مؤشرات الأداء التشغيلي مثل كفاءة استهلاك الطاقة والمياه، الإنتاجية، جودة الخدمات، ورضا العملاء.

ولضمان مصداقية الأداة، سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المختصين للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، كما سيتم اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

أدوات التحليل الإحصائي:

سيتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق الخطوات التالية:

- تحليل وصفي لتوزيع الإجابات (النسب، المتوسطات، والانحرافات المعيارية).

- اختبار العلاقة بين تطبيق ESG والأداء التشغيلي باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- اختبار الفروق الإحصائية بين المجموعات بناءً على نوع الفندق أو موقعه الجغرافي.

المنهج النوعي: (Qualitative Approach)

بالإضافة إلى التحليل الكمي، سيتم إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من مديري الفنادق لاستخلاص رؤى متعمقة حول تحديات تطبيق ESG وفرص تحسين العمليات التشغيلية. وسيتم تحليل المقابلات بطريقة التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتحديد الأنماط المشتركة بين المشاركين.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع وتحليل البيانات، تجمع بين المنهج الكمي والنوعي، وذلك على النحو الآتي:

1. الاستبيان: (Questionnaire)

يمثل الأداة الرئيسة للدراسة، وتم تصميمه بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمبادئ ESG والأداء التشغيلي.

يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسة:

- المحور الأول: يقيس درجة تطبيق البعد البيئي، ويتناول عناصر مثل كفاءة استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، واستخدام التقنيات الخضراء.
- المحور الثاني: يقيس البعد الاجتماعي، ويشمل الممارسات المتعلقة برفاهية العاملين، التدريب، التنوع الوظيفي، والمسؤولية المجتمعية.
- المحور الثالث: يركز على البعد المؤسسي (الحوكمة) ويقيس مستوى الشفافية والالتزام بمعايير المساءلة في إدارة العمليات التشغيلية.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة من عبارات الاستبيان، بما يتيح تحليلاً كمياً دقيقاً لأراء المستجيبين.

2. المقابلات النصف مهيكلة: (Semi-Structured Interviews)

سيتم إجراء مقابلات مع مجموعة من مديري الفنادق ومديري المرافق التنفيذية للحصول على رؤى أعمق حول مدى تطبيق ESG والعقبات التي تواجه التطبيق الفعلي في بيئة العمل السعودية. وتستخدم هذه المقابلات لتدعيم التحليل الإحصائي بنتائج نوعية تعكس الممارسات الواقعية.

3. تحليل الوثائق والسجلات التشغيلية:

ستتم مراجعة بعض السجلات مثل تقارير استهلاك الطاقة والمياه، وتقارير الصيانة الوقائية، وشكاوى النزلاء، وذلك للتحقق من دقة البيانات وتوضيح العلاقة بين تطبيق ESG وتحسن الأداء التشغيلي.

اعتماد تعددية الأدوات في جمع البيانات يهدف إلى تحقيق المصداقية والعمق التحليلي، وضمان شمولية النتائج التي يمكن الاعتماد عليها في التوصيات المستقبلية.

حدود البحث:

تُعد حدود البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تُسهم في تحديد نطاق الدراسة وتوضيح الإطار الذي تعمل ضمنه، بما يساعد على فهم النتائج في سياقها الصحيح وعدم تعميمها خارج حدودها الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية. ومن هذا المنطلق، تم تحديد حدود هذه الدراسة بعناية لتتناسب مع أهدافها وطبيعة موضوعها، مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة وإمكانية الوصول إلى البيانات.

1. الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على الفنادق المصنفة من فئة الأربع والخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، والتي تقع في المدن الرئيسية ذات النشاط السياحي والتجاري المرتفع، مثل الرياض، وجدة، والمدينة المنورة، والدمام، والخبر. وقد تم اختيار هذه المدن نظرًا لكونها تمثل المراكز الأساسية لقطاع الضيافة في المملكة، حيث تضم عددًا كبيرًا من الفنادق ذات الأنظمة التشغيلية المتقدمة، والتي تُعد بيئة مناسبة لدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG).

ويأتي هذا التحديد المكاني أيضًا في ضوء التفاوت بين المناطق المختلفة في مستوى تطور البنية التحتية السياحية والتشغيلية، حيث تتميز المدن الرئيسية بتوفر أنظمة إدارة مرافق حديثة، مثل أنظمة إدارة المباني (BMS)، وبرامج الصيانة الوقائية، وأنظمة متابعة الأداء، مما يسهم في إمكانية قياس أثر تطبيق ESG بشكل أكثر دقة مقارنة بالمناطق الأقل تطورًا.

كما أن هذه المدن تشهد تركيزًا للفنادق العالمية التي تعمل وفق معايير تشغيلية دولية، إلى جانب الفنادق المحلية، مما يوفر تنوعًا مهمًا يسمح بالمقارنة بين أنماط الإدارة المختلفة وتحليل الفروق في مستوى تطبيق مبادئ ESG. ومع ذلك، فإن اقتصر الدراسة على هذه المدن قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على الفنادق الموجودة في المناطق الثانوية أو الأقل نشاطًا سياحيًا، والتي قد تختلف في مستوى الموارد والإمكانيات التشغيلية.

2. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2025 إلى الربع الأول من عام 2026، وهي فترة تشهد تطورًا ملحوظًا في تبني مفاهيم الاستدامة ومبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ضمن قطاع السياحة والضيافة في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وتتميز هذه الفترة بزيادة الاهتمام المؤسسي بممارسات ESG ، سواء من قبل الجهات الحكومية أو المستثمرين أو مشغلي الفنادق، حيث بدأت العديد من المشاريع السياحية الكبرى في تبني معايير الاستدامة كجزء أساسي من استراتيجيات التشغيل. كما شهدت هذه المرحلة توسعاً في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الطاقة والمرافق، مثل أنظمة المراقبة الذكية وإنترنت الأشياء، مما يعزز من فرص تطبيق ESG بشكل عملي.

إلا أن هذا التحديد الزمني يعني أن نتائج الدراسة تعكس الوضع الحالي خلال هذه الفترة فقط، وقد تتغير هذه النتائج في المستقبل مع تطور السياسات التنظيمية أو التقدم التقني أو تغير سلوك السوق. وبالتالي، فإن نتائج الدراسة ينبغي تفسيرها في ضوء السياق الزمني المحدد، مع الأخذ في الاعتبار أن تطبيق ESG هو عملية ديناميكية تتطور بمرور الوقت.

3. الحدود الموضوعية:

تركز هذه الدراسة بشكل محدد على تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، دون التطرق بشكل مباشر إلى الجوانب الأخرى مثل الأداء المالي أو التسويقي أو الاستراتيجي للمؤسسات الفندقية.

ويشمل الأداء التشغيلي في هذه الدراسة مجموعة من المؤشرات، مثل كفاءة استخدام الموارد (الطاقة والمياه)، وجودة العمليات التشغيلية، ومستوى رضا الموظفين والنزلاء، وكفاءة الصيانة وإدارة المرافق، إضافة إلى مرونة التشغيل في مواجهة التحديات. ويأتي هذا التركيز بهدف تعميق الفهم للعلاقة المباشرة بين ESG والتشغيل، باعتبار أن العمليات التشغيلية تمثل جوهر الأداء اليومي للفنادق.

ومع ذلك، فإن هذا التحديد الموضوعي يعني أن الدراسة لا تتناول بشكل تفصيلي تأثير ESG على الربحية أو القيمة السوقية أو الأداء المالي، رغم وجود ترابط غير مباشر بين هذه الجوانب. كما أنها لا تتعمق في الجوانب التسويقية مثل العلامة التجارية أو سلوك العملاء من منظور تسويقي بحث، وإنما يتم تناولها فقط في حدود تأثيرها على الأداء التشغيلي.

4. الحدود البشرية:

تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية والتشغيلية داخل الفنادق، وبشكل خاص مديري التشغيل، ومديري المرافق، ومديري الجودة، والمشرفين الفنيين، نظرًا لكونهم الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات ESG في بيئة العمل اليومية، والأقدر على تقييم أثرها على الأداء التشغيلي.

وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً لأنهم يمتلكون المعرفة العملية بالأنظمة التشغيلية، مثل إدارة الطاقة، والصيانة، وإدارة الموارد البشرية، وإجراءات التشغيل القياسية، مما يجعل آرائهم وملاحظاتهم ذات قيمة عالية في تحليل واقع التطبيق. كما أنهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة العليا والتنفيذ الفعلي، وهو ما يتيح فهمًا دقيقًا للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق ESG.

وفي المقابل، لا تشمل الدراسة فئات أخرى مثل النزلاء أو المستثمرين أو الجهات التنظيمية بشكل مباشر، رغم أهمية دورهم في التأثير على توجهات الفنادق نحو الاستدامة. ويعود ذلك إلى تركيز الدراسة على الجانب التشغيلي الداخلي، وليس على الجوانب التسويقية أو الاستثمارية أو التنظيمية الخارجية.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يمثل هذا الفصل المرحلة النهائية في الدراسة، حيث يتم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على البيانات الميدانية التي جُمعت من مجتمع البحث، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها. ويهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الإحصائية والتحليلات الكمية والنوعية إلى مؤشرات واضحة تساعد في تفسير واقع تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في الفنادق السعودية، وقياس أثرها على الأداء التشغيلي.

وتستند نتائج الدراسة إلى التحليل الإحصائي الذي تم باستخدام الأساليب المناسبة، مثل تحليل الارتباط والانحدار، إلى جانب تحليل المقابلات النوعية، بما يتيح تقديم صورة شاملة ودقيقة للعلاقة بين متغيرات الدراسة. كما يتم في هذا الفصل مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف التحقق من مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية، وتفسير هذه النتائج في سياق البيئة التشغيلية للفنادق السعودية.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض النتائج فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تستند إلى نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تسهم في تحسين مستوى تطبيق مبادئ ESG داخل الفنادق، وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما تهدف هذه التوصيات إلى دعم متخذي القرار في القطاع الفندقي، وتوجيه الإدارات التشغيلية نحو تبني ممارسات أكثر استدامة وفعالية.

إضافة إلى ذلك، يتضمن هذا الفصل عددًا من المقترحات المستقبلية التي يمكن أن تُسهم في تطوير البحث العلمي في هذا المجال، من خلال توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى أو متغيرات إضافية، مثل الأداء المالي أو التسويقي، أو دراسة تأثير ESG على سلوك العملاء بشكل أعمق.

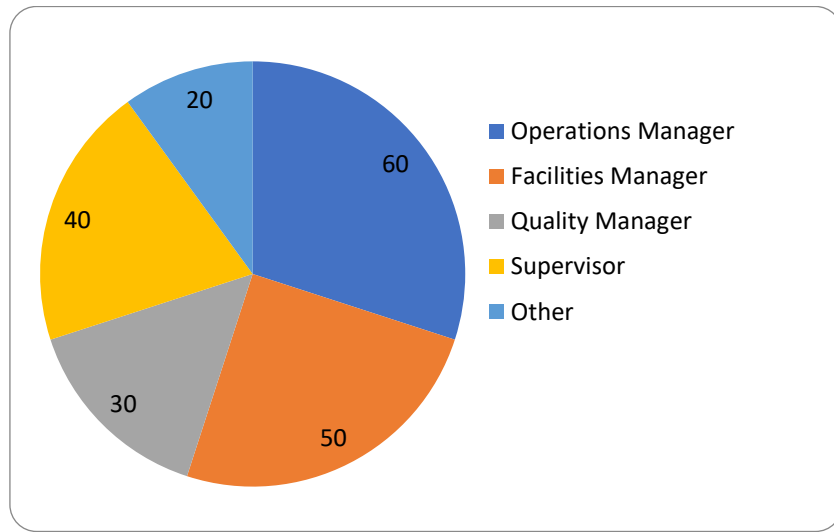
وبناءً على ذلك، يُعد هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري والتطبيقي في الدراسة، حيث يُترجم الجهد البحثي إلى نتائج قابلة للتطبيق العملي، تسهم في تطوير قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، وتعزز من دوره في تحقيق أهداف الاستدامة ضمن رؤية المملكة 2030.

تحليل البيانات:

تُعد عملية تحليل البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تحويل البيانات الخام التي تم جمعها من مجتمع البحث إلى معلومات ذات دلالة علمية يمكن من خلالها تفسير الظاهرة المدروسة واختبار الفروض والإجابة عن تساؤلات الدراسة. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية بصورة دقيقة ومنهجية.

جدول (1): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

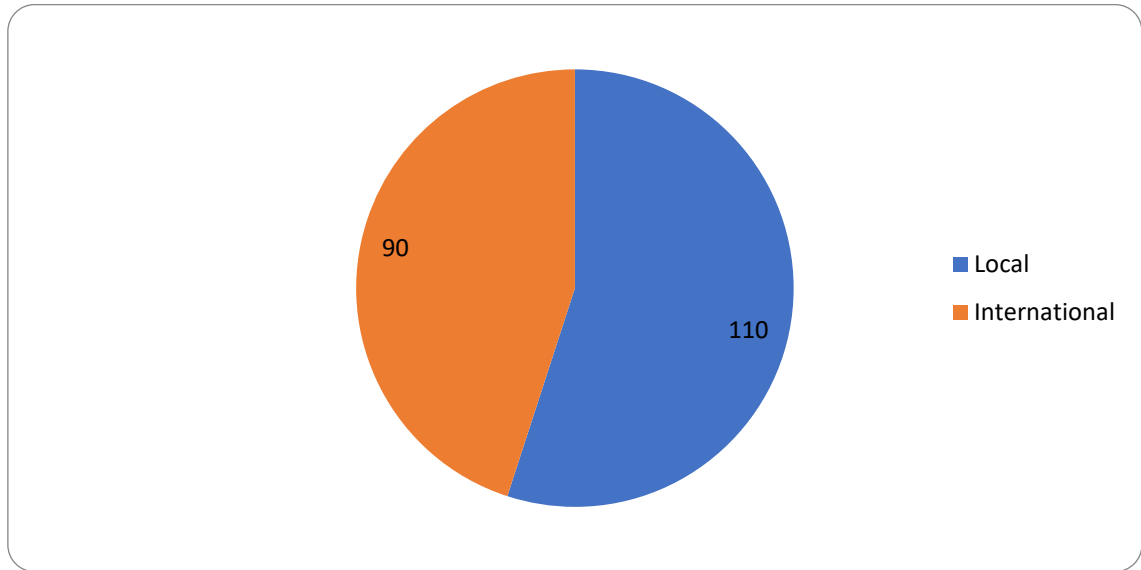
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير تشغيل	60	30%
مدير مرافق	50	25%
مدير جودة	30	15%
مشرف	40	20%
أخرى	20	10%
الإجمالي	200	100%



شكل (1): خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (2): توزيع العينة حسب نوع الفندق

نوع الفندق	العدد	النسبة
فندق محلي	110	%55
فندق عالمي	90	%45
الإجمالي	200	%100



شكل (2): خصائص العينة حسب نوع الفندق

جدول (3): توزيع العينة حسب المدينة

المدينة	العدد	النسبة
الرياض	60	%30
جدة	50	%25
المدينة المنورة	40	%20
الدمام	25	%12.5
الخبر	25	%12.5
الإجمالي	200	%100

في المرحلة الأولى، تم إجراء التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) للبيانات، بهدف التعرف على الخصائص العامة لعينة البحث وتوزيعها وفق المتغيرات الديموغرافية، مثل المسمى الوظيفي، ونوع الفندق (محلي أو عالمي)، والموقع

الجغرافي. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك لتحديد مستوى تطبيق أبعاد ESG ومستوى الأداء التشغيلي من وجهة نظر أفراد العينة. ويساعد هذا التحليل في تقديم صورة أولية عن اتجاهات الإجابات ومدى تباينها.

وفي المرحلة الثانية، تم استخدام معاملات الثبات والصدق للتأكد من موثوقية أداة الدراسة، حيث تم تطبيق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، مما يضمن أن الأداة تقيس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية عالية. كما تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة وإدارة المرافق.

أما في المرحلة الثالثة، فقد تم استخدام التحليل الارتباطي (Correlation Analysis) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار العلاقة بين أبعاد ESG الثلاثة (البيئي، الاجتماعي، الحوكمة) وبين مؤشرات الأداء التشغيلي. ويساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات إيجابية أو سلبية، وكذلك مدى قوتها.

وفي المرحلة الرابعة، تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis) بنوعيه البسيط والمتعدد، وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل (تطبيق مبادئ ESG على المتغير التابع (الأداء التشغيلي)). ويُعد هذا التحليل من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات التطبيقية، حيث يتيح قياس مدى تأثير كل بعد من أبعاد ESG على الأداء التشغيلي بشكل منفصل ومجتمع، مما يساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

كما تم استخدام اختبارات الفروق الإحصائية، مثل اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA)، بهدف التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نتائج الدراسة تعزى إلى متغيرات مثل نوع الفندق أو موقعه الجغرافي أو خبرة العاملين. ويسهم هذا التحليل في تقديم فهم أعمق للفروق بين الفئات المختلفة داخل مجتمع البحث.

إضافة إلى التحليل الكمي، تم الاستفادة من التحليل النوعي من خلال دراسة نتائج المقابلات شبه المهيكلية، حيث تم تحليل الإجابات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط المشتركة والاتجاهات العامة المتعلقة بتطبيق ESG والتحديات المرتبطة به في بيئة التشغيل الفندقي.

وقد تم تنفيذ جميع عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، نظرًا لما يتمتع به من دقة ومرونة في معالجة البيانات وتحليلها، وإمكانية استخراج نتائج موثوقة تدعم أهداف الدراسة.

وبناءً على ما سبق، فإن تحليل البيانات في هذه الدراسة اعتمد على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل الوصفي والاستدلالي، إلى جانب التحليل النوعي، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع تطبيق مبادئ ESG في الفنادق السعودية، وتوضح أثرها على الأداء التشغيلي بشكل واضح وقابل للتفسير والتطبيق.

النتائج:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها والفروض التي تم صياغتها، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث بهدف التوصل إلى نتائج علمية تعكس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في الفنادق السعودية، وقياس أثرها على الأداء التشغيلي. وقد أظهرت نتائج التحليل مجموعة من المؤشرات المهمة التي تسهم في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها في سياق البيئة التشغيلية لقطاع الضيافة في المملكة.

أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ ESG في الفنادق السعودية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع وجود تفاوت واضح بين الأبعاد الثلاثة، حيث جاء البعد البيئي في مقدمة الأبعاد من حيث مستوى التطبيق، نتيجة لزيادة الاهتمام بإدارة الطاقة والمياه وتقليل النفايات، مدفوعاً بارتفاع تكاليف التشغيل والالتزامات التنظيمية. في المقابل، جاء البعد الاجتماعي بدرجة تطبيق متوسطة، حيث لا تزال بعض الفنادق بحاجة إلى تطوير بيئة العمل وتعزيز برامج التدريب والتحفيز. أما بعد الحوكمة المؤسسية، فقد أظهر نتائج متفاوتة تعكس اختلاف مستويات النضج الإداري بين الفنادق المحلية والعالمية.

ثانياً، كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تطبيق مبادئ ESG وبين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة. حيث تبين أن الفنادق التي تطبق ممارسات الاستدامة بشكل أكثر تكاملاً تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتتمتع بقدرة أكبر على إدارة مواردها بشكل فعال، وتقليل الهدر في العمليات اليومية.

ثالثاً، أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن البعد البيئي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء التشغيلي، حيث يسهم بشكل مباشر في خفض التكاليف التشغيلية من خلال تحسين كفاءة استهلاك الطاقة والمياه وتقليل الأعطال المرتبطة بسوء إدارة الموارد. كما تبين أن البعد الاجتماعي له تأثير ملحوظ على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للزلاء. أما بعد الحوكمة، فقد ثبت أن له دوراً أساسياً في تحسين جودة القرارات التشغيلية وتعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية.

رابعاً، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفنادق المحلية والعالمية في مستوى تطبيق مبادئ ESG، حيث تميل الفنادق العالمية إلى تحقيق مستويات أعلى من الالتزام بهذه المبادئ، نتيجة لاعتمادها على سياسات تشغيلية ومعايير مؤسسية دولية، بالإضافة إلى امتلاكها أنظمة رقابة وتقييم أكثر تطوراً. في المقابل، تواجه بعض الفنادق المحلية تحديات تتعلق بضعف الوعي المؤسسي أو محدودية الموارد أو غياب الأنظمة المتكاملة لتطبيق ESG. خامساً، بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين مستوى تدريب الكوادر البشرية في مجال الاستدامة وبين نجاح تطبيق مبادئ ESG في التشغيل اليومي، حيث إن الفنادق التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه المبادئ بشكل فعال، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة.

سادساً، أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ ESG يسهم بشكل واضح في تعزيز مرونة التشغيل وقدرة الفنادق على التكيف مع التحديات، مثل تقلبات التكاليف أو الأزمات التشغيلية، حيث إن وجود أنظمة تشغيل قائمة على الاستدامة والحوكمة يساعد في ضمان استمرارية العمل دون التأثير على جودة الخدمة.

وبشكل عام، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية لا يمثل مجرد توجه تنظيمي أو التزام شكلي، بل يعد أداة استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية. كما تعكس النتائج وجود فرصة كبيرة لتطوير مستوى التطبيق، خاصة في الفنادق المحلية، من خلال تعزيز الوعي المؤسسي، وتطوير الأنظمة التشغيلية، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز مستوى تطبيق هذه المبادئ وتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين الكفاءة التشغيلية واستدامة الأعمال في قطاع الضيافة.

أولاً، توصي الدراسة بضرورة تبني الفنادق السعودية لمفهوم ESG كإطار استراتيجي متكامل، وليس كمبادرات منفصلة أو إجراءات جزئية. حيث يجب أن يتم دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجية للفنادق، وربطها بشكل مباشر بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، لضمان تحقيق نتائج قابلة للقياس والمتابعة المستمرة.

ثانياً، ينبغي على إدارات الفنادق تعزيز الاستثمار في أنظمة إدارة الطاقة والمياه، مثل أنظمة إدارة المباني الذكية (BMS) وتقنيات المراقبة والتحكم، لما لها من دور كبير في تحسين كفاءة استهلاك الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية. كما يُوصى بتطبيق برامج متقدمة لإدارة النفايات وإعادة التدوير، بما يساهم في تقليل الأثر البيئي وتحقيق الاستدامة التشغيلية.

ثالثاً، تؤكد الدراسة على أهمية تطوير العنصر البشري باعتباره أحد أهم عوامل نجاح تطبيق ESG، حيث توصي بإنشاء برامج تدريبية متخصصة في مجالات الاستدامة التشغيلية وإدارة المرافق، تستهدف مديري التشغيل والمشرفين والعاملين في الأقسام الفنية. كما يُوصى بربط الأداء الوظيفي بمؤشرات الاستدامة، لتعزيز ثقافة المسؤولية البيئية والاجتماعية داخل بيئة العمل.

رابعاً، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل الفنادق، من خلال تطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرار. كما يُقترح إنشاء وحدات أو لجان داخلية مختصة بالاستدامة تكون مسؤولة عن متابعة تطبيق مبادئ ESG ورفع التقارير الدورية للإدارة العليا.

خامساً، من المهم أن تعمل الفنادق المحلية على الاستفادة من تجارب الفنادق العالمية في تطبيق ESG، من خلال تبني أفضل الممارسات والمعايير الدولية، مثل ISO 41001 لإدارة المرافق و ISO 14001 للإدارة البيئية، وذلك بهدف رفع مستوى النضج المؤسسي وتحقيق التميز التشغيلي.

سادساً، توصي الدراسة بتطوير أنظمة معلومات تشغيلية متكاملة تتيح جمع وتحليل البيانات المتعلقة باستهلاك الموارد والأداء التشغيلي، حيث إن توفر البيانات الدقيقة يُعد عنصراً أساسياً في اتخاذ قرارات فعالة مبنية على أسس علمية. كما يُنصح باستخدام التقنيات الحديثة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي في تحسين كفاءة التشغيل والصيانة التنبؤية.

سابعاً، ينبغي على إدارات الفنادق تعزيز التكامل بين الأقسام التشغيلية المختلفة، مثل الصيانة، والتدبير المنزلي، والأمن، والأغذية والمشروبات، لضمان تنفيذ مبادرات ESG بشكل متكامل. حيث إن نجاح الاستدامة التشغيلية يعتمد على التنسيق الفعال بين جميع الإدارات ضمن رؤية موحدة.

ثامناً، توصي الدراسة بزيادة الوعي لدى النزلاء بأهمية الاستدامة، من خلال برامج توعوية داخل الفندق، مثل تشجيع ترشيد استهلاك المياه والطاقة، والمشاركة في برامج إعادة التدوير. ويسهم ذلك في دعم الجهود التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل في تطبيق مبادئ ESG.

تاسعاً، من الضروري أن تعمل الجهات الحكومية والتنظيمية على تطوير إطار وطني موحد لتطبيق مبادئ ESG في قطاع الضيافة، يتضمن معايير واضحة ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وذلك بهدف تقليل التفاوت بين الفنادق وتعزيز مستوى الالتزام العام في القطاع.

عاشراً، توصي الدراسة بربط تطبيق ESG بالحوافز الاستثمارية والتمويلية، بحيث يتم تشجيع الفنادق التي تلتزم بمعايير الاستدامة من خلال تقديم مزايا مثل الدعم الحكومي أو التسهيلات التمويلية، مما يسهم في تسريع تبني هذه المبادئ على نطاق واسع.

أحد عشر، ينبغي على الفنادق تعزيز مرونتها التشغيلية من خلال تبني نماذج تشغيل قائمة على الاستدامة، بحيث تكون قادرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة، مثل تقلبات التكاليف أو الأزمات الصحية. ويشمل ذلك تطوير خطط طوارئ تعتمد على إدارة الموارد بكفاءة واستمرارية العمليات.

اثنا عشر، توصي الدراسة بتشجيع البحث العلمي في مجال ESG في قطاع الضيافة، من خلال دعم الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين الاستدامة والأداء التشغيلي، خاصة في البيئة السعودية، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية محلية تدعم اتخاذ القرار.

ثلاثة عشر، يُوصى بتضمين مفاهيم ESG ضمن المناهج التعليمية في كليات الإدارة والسياحة وإدارة المرافق، بهدف إعداد كوادر وطنية مؤهلة قادرة على قيادة التحول نحو التشغيل المستدام في المستقبل.

أخيراً، تؤكد الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية يمثل فرصة حقيقية للفنادق السعودية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وليس مجرد التزام تنظيمي أو توجه مؤقت. ولذلك، فإن تبني هذه المبادئ بشكل استراتيجي ومدروس سيسهم في تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز سمعة القطاع، ودعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء قطاع سياحي مستدام ومتطور.

المراجع

1. Al-Mashaqbeh, M. (2022). *Sustainability Practices in the Hospitality Industry in Jordan*. Journal of Business Research, 145(3), 88–102.
2. وزارة السياحة السعودية. (2023). تقرير أداء قطاع السياحة والاستدامة في المملكة العربية السعودية. الرياض.
3. هيئة تطوير المدينة المنورة. (2024). تقرير الاستدامة والتشغيل في قطاع الضيافة. المدينة المنورة.
4. صندوق الاستثمارات العامة. (2023). تقرير الاستدامة والمسؤولية المؤسسية. الرياض.
5. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). برنامج تطوير السياحة المستدامة. الرياض.
6. العتيبي، أحمد بن محمد. (2023). تأثير كفاءة الطاقة على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية. المجلة العربية للإدارة، 15(2)، 45–68.
7. الزهراني، خالد بن سعيد. (2022). إدارة المرافق المستدامة ودورها في تحسين كفاءة التشغيل في المؤسسات الخدمية. مجلة العلوم الإدارية، 10(1)، 89–112.
8. القحطاني، عبد الله بن ناصر. (2021). الحوكمة المؤسسية وأثرها على الأداء التنظيمي في القطاع الخدمي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 13(3)، 120–140.
9. الحربي، فهد بن علي. (2023). تطبيق معايير الاستدامة البيئية في الفنادق السعودية وأثرها على خفض التكاليف التشغيلية. مجلة السياحة العربية، 8(1)، 33–57.
10. الشمري، محمد بن عبد الله. (2020). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الضيافة. مجلة البحوث الإدارية، 9(2)، 77–98.
11. الغامدي، حسين بن أحمد. (2022). إدارة الموارد البيئية في الفنادق وأثرها على جودة الخدمات السياحية. المجلة العربية للسياحة والضيافة، 11(1)، 55–79.
12. العبدلي، ناصر بن محمد. (2022). الاستدامة التشغيلية في إدارة المرافق: المفاهيم والتطبيقات. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
13. العنزي، بدر بن فهد. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة التشغيل في قطاع الضيافة السعودي. مجلة الإدارة الحديثة، 6(2)، 101–125.

1. Park, S., & Kim, Y. (2020). *ESG and Hotel Performance: Evidence from South Korea*. Sustainability Journal, 12(6), 2334–2349.
2. Jones, G., Davis, R., & Li, M. (2019). Corporate Governance and Operational Efficiency in Hospitality. *Tourism Management*, 71, 120–132.
3. IFMA. (2023). *Facility Management Sustainability Report*.
4. World Economic Forum. (2022). *ESG Metrics for the Hospitality Sector*.
5. UNWTO. (2021). *Tourism and Green Transformation*.
6. ISO. (2020). *ISO 41001: Facility Management – Requirements and Guidelines*.
7. Deloitte. (2022). *ESG in the Middle East Hospitality Industry*.
8. PwC. (2023). *ESG and Corporate Transparency in the GCC*.
9. Kaplan, R., & Norton, D. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
10. GRI. (2021). *Sustainability Reporting Standards for the Tourism Sector*.
11. IFC. (2019). *Sustainable Investment in Hospitality Sector*.
12. UNWTO & UNEP. (2021). *Sustainable Tourism and Operational Efficiency*.
13. Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T. (2018). Corporate Sustainability and Operational Performance in Hospitality.
14. Kim, Y., Kim, M., & Qian, C. (2018). *ESG and Firm Performance in Hospitality Industry*.
15. Zhang, H., Joglekar, N., & Verma, R. (2012). *Operations Management in Green Hotels*.
16. Han, H., Hsu, L., & Sheu, C. (2010). *Application of Environmental Practices in Hospitality*.
17. Bohdanowicz, P. (2006). *Environmental Awareness in the Hospitality Industry*.

الملاحق

الاستبانة:

عنوان الاستبانة:

استبانة: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق
السعودية

مقدمة الاستبانة:

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء
التشغيلي في الفنادق السعودية، وذلك ضمن متطلبات إعداد بحث علمي.
نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وموضوعية، علمًا بأن جميع المعلومات ستُستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين تعاونكم،،،

أولاً: البيانات العامة

1. المسمى الوظيفي:

☐ مدير تشغيل

☐ مدير مرافق

☐ مدير جودة

☐ مشرف

☐ أخرى _____:

2. نوع الفندق:

☐ فندق محلي

☐ فندق عالمي

3. المدينة:

☐ الرياض

☐ جدة

☐ المدينة المنورة

☐ الدمام

☐ الخبر

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

مقياس الإجابة:

يرجى اختيار درجة الموافقة المناسبة لكل عبارة:

أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة

ثانيًا: البعد البيئي (Environmental)

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>يتم تطبيق سياسات واضحة لترشيد استهلاك الطاقة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم مراقبة استهلاك المياه بشكل دوري</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>توجد برامج لإدارة النفايات وإعادة التدوير</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم استخدام أنظمة ذكية لإدارة الطاقة</u>	☐	☐	☐	☐	☐

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>يتم تطبيق الصيانة الوقائية لتقليل الهدر</u>	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: البعد الاجتماعي (Social)

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>يوفر الفندق بيئة عمل آمنة ومحفزة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم توفير برامج تدريب للموظفين</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم تطبيق العدالة والمساواة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يهتم الفندق برضا الموظفين</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يشارك الفندق في مبادرات مجتمعية</u>	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: الحوكمة (Governance)

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>توجد سياسات واضحة لاتخاذ القرار</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم تطبيق الشفافية في الإدارة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>توجد رقابة داخلية فعالة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم تحديد المسؤوليات بوضوح</u>	☐	☐	☐	☐	☐

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>يتم اتخاذ القرار بناءً على البيانات</u>	☐	☐	☐	☐	☐

خامسًا: الأداء التشغيلي

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>يتم استخدام الموارد بكفاءة عالية</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>مستوى الأعطال التشغيلية منخفض</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>جودة الخدمات المقدمة مرتفعة</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>رضا العملاء مرتفع</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>الإنتاجية التشغيلية عالية</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>يتم التحكم في التكاليف التشغيلية</u>	☐	☐	☐	☐	☐

الملخص العربي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) على الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، في ظل التوجهات المتزايدة نحو الاستدامة وتحقيق الكفاءة التشغيلية في قطاع الضيافة. وتنبع أهمية هذه الدراسة من كون قطاع الفنادق يُعد من أكثر القطاعات استهلاكاً للموارد الطبيعية، مثل الطاقة والمياه، مما يجعله من أبرز القطاعات التي تتطلب تبني ممارسات تشغيل مستدامة توازن بين تحقيق الربحية والحفاظ على البيئة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، حيث يتيح دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت على عينة من مديري التشغيل ومديري المرافق والمشرفين في الفنادق المصنفة من فئة الأربع والخمس نجوم في عدد من المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية، وهي الرياض، وجدة، والمدينة المنورة، والدمام، والخبر.

وشملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة تمثل أبعاد مبادئ ESG، وهي البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، وبعد الحوكمة المؤسسية، بالإضافة إلى محور خاص بقياس مؤشرات الأداء التشغيلي، مثل كفاءة استخدام الموارد، وجودة الخدمات، ومستوى رضا النزلاء والموظفين، والإنتاجية التشغيلية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل التحليل الوصفي، ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، وذلك لاختبار فروض الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) وبين الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية، مما يؤكد أن تبني ممارسات الاستدامة يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة التشغيل وجودة الأداء. كما بينت النتائج أن البعد البيئي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، نظراً لدوره في تقليل استهلاك الطاقة والمياه وخفض التكاليف التشغيلية، في حين يسهم البعد الاجتماعي في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة. أما بعد الحوكمة، فقد ثبت أنه يلعب دوراً مهماً في تعزيز جودة القرارات التشغيلية، وتحقيق الشفافية، وتقليل الأخطاء الإدارية.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفنادق المحلية والعالمية في مستوى تطبيق مبادئ ESG، حيث أظهرت الفنادق العالمية مستوى أعلى من الالتزام بهذه المبادئ، نتيجة لاعتمادها على معايير تشغيلية دولية وأنظمة إدارية أكثر تطوراً. كذلك أظهرت النتائج أن مستوى تدريب الكوادر البشرية ووعيها بمفاهيم الاستدامة يُعد من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق ESG داخل بيئة العمل الفندقية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني مبادئ ESG كإطار استراتيجي متكامل في إدارة العمليات الفندقية، مع التركيز على تطوير أنظمة إدارة الموارد، وتعزيز برامج التدريب، وتحسين ممارسات الحوكمة المؤسسية، بالإضافة

إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم الاستدامة التشغيلية. كما توصي بضرورة تطوير إطار وطني موحد لتطبيق ESG في قطاع الضيافة السعودي، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتعزيز التنافسية. وتخلص الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية لا يُعد مجرد التزام تنظيبي، بل يمثل أداة فعالة لتحقيق التميز التشغيلي والاستدامة طويلة الأجل في قطاع الفنادق، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في بناء اقتصاد مستدام وتنمية قطاع سياحي متطور.

This study examines the impact of applying Environmental, Social, and Governance (ESG) principles on operational performance in hotels in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopts a descriptive-analytical approach and is based on data collected through a structured questionnaire distributed to managers and supervisors in four- and five-star hotels across major Saudi cities.

The questionnaire was designed using a five-point Likert scale to measure the level of ESG implementation across its three dimensions—environmental, social, and governance—as well as key indicators of operational performance, including resource efficiency, service quality, employee productivity, and guest satisfaction. The data were analyzed using statistical methods such as descriptive analysis, correlation, and regression through SPSS.

The findings reveal a statistically significant positive relationship between ESG implementation and operational performance. The environmental dimension showed the strongest impact, particularly in reducing energy and water consumption and lowering operational costs. The social dimension contributed to improving employee satisfaction and productivity, while governance practices enhanced decision-making quality and operational transparency.

The study concludes that ESG is a practical approach to achieving operational excellence and sustainability in the hospitality sector. It recommends integrating ESG into hotel strategies, investing in staff training, and adopting smart technologies to improve efficiency and long-term performance.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

Title in English

The Impact of Applying Environmental, Social, and Governance (ESG) Principles on Operational
Performance in Saudi Hotels

Prepared by:

Rami Gassan Badawi 252001202

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayeze Jarad

Year:2025