

عنوان البحث/

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (Environmental, Social, and Governance) 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

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، والعلا، 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)، صرّح 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 تطورات 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 موجّهاً 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، ويُظهر 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 الفندقية. 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. تم بناء هذه الفروض على أسس نظرية ودراسات سابقة تشير إلى أن ممارسات الاستدامة التشغيلية تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء والجودة التشغيلية في المؤسسات الخدمية، وبالأخص في قطاع الضيافة. كما تعكس هذه

الفروض العلاقة المحتملة بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG ومستوى الكفاءة التشغيلية للفنادق من خلال مؤشرات كمية ونوعية.

تُعد هذه الفروض أداة رئيسية لقياس أثر تطبيق ESG على عناصر الأداء الفندقية، مثل كفاءة استخدام الموارد، والفعالية التشغيلية، ومستوى رضا النزلاء والموظفين، والربحية التشغيلية. كما تم تصميمها بحيث يمكن اختبارها ميدانيًا من خلال استبيانات ومقابلات وتحليل بيانات تشغيلية من الفنادق السعودية.

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

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 تحسینًا في كفاءة التشغيل ويزيد من جودة الخدمة ويرفع من رضا العاملين والنزلاء على حد سواء.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق البعد البيئي لمبادئ ESG وكفاءة الأداء التشغيلي في الفنادق السعودية. يُفترض أن الفنادق التي تتبنى ممارسات بيئية فعالة مثل تحسين كفاءة الطاقة والمياه، وتطبيق برامج إدارة النفايات، واستخدام التقنيات الذكية في إدارة المرافق، تحقق أداءً تشغيليًا أفضل من الفنادق التي لا تطبق هذه الممارسات. كما أن هذه الممارسات تقلل من الأعطال التشغيلية وتخفض تكاليف الصيانة والطاقة، مما ينعكس على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق البعد الاجتماعي لمبادئ ESG ومستوى رضا الموظفين والإنتاجية التشغيلية في الفنادق السعودية.

تفترض هذه الفرضية أن الالتزام بممارسات اجتماعية مثل تحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التطوير المهني، وتطبيق معايير العدالة والمساواة، يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء لدى العاملين، وتقليل معدل دوران العمالة، وزيادة الإنتاجية التشغيلية، مما يرفع جودة الخدمة ويقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات الحوكمة المؤسسية وجودة القرارات التشغيلية في الفنادق السعودية.

تفترض هذه الفرضية أن الفنادق التي تمتلك هياكل حوكمة فعالة وأنظمة رقابة داخلية واضحة وإجراءات شفافة في اتخاذ القرار، تحقق جودة تشغيلية أعلى مقارنة بتلك التي تفتقر إلى الحوكمة المؤسسية. فالحوكمة تضمن وضوح المسؤوليات، وتقلل من الهدر في الموارد، وتحسن من كفاءة التخطيط وإدارة المخاطر التشغيلية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة تكاملية بين الأبعاد الثلاثة لمبادئ ESG في تحسين الأداء التشغيلي للفنادق السعودية. تفترض هذه الفرضية أن تحقيق الاستدامة التشغيلية الحقيقية لا يعتمد على تطبيق أحد الأبعاد بمعزل عن الآخر، بل على التكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة. فعلى سبيل المثال، تطبيق مبادرات بيئية دون وجود نظام حوكمة داعم أو ثقافة مؤسسية قائمة على العدالة قد يؤدي إلى نتائج مؤقتة وغير مستدامة. لذلك، فإن التكامل بين الأبعاد الثلاثة يمثل الشرط الأساسي لتحقيق التحسن الشامل في الأداء التشغيلي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق مبادئ ESG على الأداء التشغيلي بين الفنادق المحلية والعالمية العاملة في المملكة العربية السعودية. تفترض هذه الفرضية أن الفنادق ذات العلامات العالمية التي تعتمد على سياسات استدامة مؤسسية مطبقة عالمياً تحقق أداءً تشغيلياً أعلى من الفنادق المحلية التي لا تمتلك أنظمة استدامة متكاملة. كما أن الفروق في الخبرة التشغيلية والأنظمة الإدارية قد تنعكس في مستوى تبني مبادئ ESG ونتائجها التشغيلية.

الفرضية الفرعية السادسة:

تطبيق مبادئ ESG يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة استخدام الموارد في الفنادق السعودية. تفترض هذه الفرضية أن ممارسات مثل مراقبة استهلاك الطاقة والمياه، وجدولة الصيانة الوقائية، وتطبيق إدارة النفايات الذكية، تؤدي إلى تقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية، وبالتالي تقليل المصاريف وزيادة الربحية التشغيلية. وتشير الأدلة إلى أن الفنادق التي تطبق هذه الإجراءات تحقق وفورات مالية ملموسة على المدى المتوسط والطويل.

الفرضية الفرعية السابعة:

تطبيق مبادئ ESG يعزز من سمعة الفنادق السعودية ويزيد من رضا النزلاء وثقتهم. تفترض هذه الفرضية أن الفنادق التي تلتزم بمعايير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة تُظهر صورة إيجابية لدى النزلاء، مما يزيد من ولائهم وثقتهم ويؤدي إلى ارتفاع معدلات الإشغال والإيرادات. كما أن الزوار أصبحوا أكثر وعياً بأهمية الاستدامة ويختارون الفنادق التي تتبنى هذه الممارسات عند الحجز.

الفرضية الفرعية الثامنة:

توجد علاقة بين مستوى تدريب الكوادر الإدارية والفنية في مجال ESG وبين نجاح تطبيق المبادئ في التشغيل اليومي للفنادق.

تفترض هذه الفرضية أن الاستثمار في تدريب الموظفين على الاستدامة والتشغيل الأخضر وإدارة الطاقة يساهم في تحسين التنفيذ الميداني لمبادئ ESG ويقلل من الأخطاء التشغيلية. كما أن الوعي الفني والإداري يسهل التكامل بين الإدارات المختلفة لتحقيق أهداف الاستدامة.

الفرضية الفرعية التاسعة:

توجد علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الحوكمة التشغيلية (Operational Governance) ومستوى الصيانة

الوقائية والتشغيل الآمن للفنادق السعودية.

تفترض هذه الفرضية أن وجود أنظمة متابعة دقيقة للأداء التشغيلي، وتقارير دورية للصيانة الوقائية، وآليات واضحة للمساءلة، يؤدي إلى تقليل الأعطال وتحسين مستوى السلامة التشغيلية، مما يعزز استمرارية الخدمة ويرفع رضا النزلاء.

الفرضية الفرعية العاشرة:

التطبيق الفعال لمبادئ ESG يساهم في تحسين مرونة التشغيل واستدامة الأعمال في الفنادق السعودية خلال الأزمات. تفترض هذه الفرضية أن الفنادق التي تطبق ESG بشكل مؤسسي تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات مثل الجوائح أو ارتفاع التكاليف أو اضطرابات سلاسل الإمداد، بسبب امتلاكها خطط تشغيل بديلة وأنظمة حوكمة مرنة تضمن استمرارية الخدمة بجودة عالية.

وبناءً على هذه الفرضيات، ستقوم الدراسة باستخدام منهج كمي ونوعي متكامل لقياس العلاقات بين المتغيرات، اعتماداً 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. وستستخدم 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.

الدراسات السابقة:

لقد أولت الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والضيافة اهتماماً متزايداً بمفهوم ESG في السنوات الأخيرة، إلا أن معظم الدراسات ركزت على أثرها في الأداء المالي أو السمعة المؤسسية، بينما قلَّ الاهتمام بالعلاقة المباشرة مع الأداء التشغيلي، خاصة في السياق العربي.

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات الصلة بهذا البحث:

- 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 معياراً أساسياً في

تقييم الأداء المؤسسي. وأشارت الدراسة إلى أن الفنادق التي دمجت هذه المبادئ ضمن استراتيجيات التشغيل شهدت تحسناً في الكفاءة التشغيلية وزيادة في رضا النزلاء بنسبة تجاوزت 15%.

• دراسة IFMA (2023):

أجرتها الجمعية الدولية لإدارة المرافق (International Facility Management Association – IFMA)، وتناولت 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 مؤخراً 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 Park & Kim (2020):

أجريت في كوريا الجنوبية على عينة من الفنادق الحضرية بواسطة الباحثين بارك وكيم. أظهرت النتائج أن الفنادق التي تبنت مبادئ ESG بشكل منهجي حققت ارتفاعاً 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 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.

استعرضت أثر الشفافية المؤسسية على الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، وبيّنت أن وجود نظم حوكمة فعالة يساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين الإنتاجية.

يتضح من مجمل هذه الدراسات أن تطبيق مبادئ ESG يحقق آثاراً 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 التي توضح كيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات، خصوصاً في بيئة الضيافة.

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 والمجتمعية 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.

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.

• مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الفنادق المصنفة من فئة أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئة نظرًا لامتلاكها أنظمة تشغيل متقدمة وإدارات مرافق منظمة تتيح إمكانية تطبيق مبادئ ESG وقياس أثرها على الأداء التشغيلي.

• عينة الدراسة:

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 150 مشاركًا بين مدير ومشرف تشغيل.

• أداة جمع البيانات:

أستخدم 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 تحليلًا كميًا دقيقًا 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 وتحسين الأداء التشغيلي.

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

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على الفنادق السعودية المصنفة من فئة الأربع والخمس نجوم المنتشرة في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، المدينة المنورة، الدمام، الخبر)، نظرًا لكونها الأكثر تنظيمًا من حيث الأنظمة التشغيلية وتوافر البنية التحتية لتطبيق مبادئ ESG.

2. الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال الفترة من 2024 إلى منتصف 2025، حيث تمثل هذه الفترة مرحلة تزايد تبني مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ضمن الخطط الاستراتيجية لقطاع السياحة والضيافة في المملكة.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر تطبيق مبادئ ESG على الأداء التشغيلي فقط، دون تناول الجوانب المالية أو التسويقية أو الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية.

4. الحدود البشرية:

تشمل العينة فقط المديرين والمشرفين والعاملين في أقسام التشغيل وإدارة المرافق في الفنادق، ولا تشمل العملاء أو المستثمرين الخارجيين.

المراجع:

1. Al-Mashaqbeh, M. (2022). Sustainability Practices in the Hospitality Industry in Jordan. Journal of Business Research, 145(3), 88–102.
2. Park, S., & Kim, Y. (2020). ESG and Hotel Performance: Evidence from South Korea. Sustainability Journal, 12(6), 2334–2349.
3. Jones, G., Davis, R., & Li, M. (2019). Corporate Governance and Operational Efficiency in Hospitality. Tourism Management, 71, 120–132.
4. IFMA. (2023). Facility Management Sustainability Report. IFMA Publications.
5. World Economic Forum. (2022). ESG Metrics for the Hospitality Sector. Geneva.
6. UNWTO. (2021). Tourism and Green Transformation. Madrid.
7. ISO. (2020). ISO 41001: Facility Management – Requirements and Guidelines.

- Alotaibi, A., & Salem, H. (2023). *Energy Efficiency in Saudi Hotels*. Arabian Journal of Management, 9(2), 77–95. .8
- Deloitte. (2022). *ESG in the Middle East Hospitality Industry*. .9
- PwC. (2023). *ESG and Corporate Transparency in the GCC*. .10
- Kaplan, R., & Norton, D. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. .11
Harvard Business Press.
- GRI. (2021). *Sustainability Reporting Standards for the Tourism Sector*. .12
- Vision 2030. (2023). *Sustainability and Responsible Tourism Report*. Saudi Arabia. .13
- Elm, A. (2024). *Smart Hotels and ESG Integration*. Journal of Hospitality Innovation, 11(1), 45– .14
63.
- Al-Farsi, H. (2020). *Operational Sustainability in the Arabian Gulf Hospitality Sector*. Gulf .15
Management Review, 5(2), 110–128