



أثر المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول على الأداء الوظيفي في الفنادق: الدور الوسيط للولاء التنظيمي

عبد المنعم العدوي

تامر محمد عامر

إسماعيل محمد حسين

قسم ادرة الفنادق-كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، مصر

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على فاعلية ممارسات المسؤولية الاجتماعية لهرم كارول في تحسين الأداء الوظيفي بالفنادق، بالإضافة إلى قياس تأثير الدور الوسيط للولاء التنظيمي. حيث تم تصميم استبانة تحتوي على أربعة محاور رئيسية تتعلق بإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي. تم توزيع 378 استبانة على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس والأربع نجوم بالقاهرة الكبرى وشرم الشيخ، كان العدد الصالح منها للتحليل الاحصائي 347 استبانة، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) اعتماداً على برنامج WarpPLS (v.7) لتحليل العلاقات المفترضة. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر موجب ودال احصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية، على الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق. كذلك وجود تأثير غير مباشر موجب ودال احصائياً لمتغير الولاء التنظيمي حيث يتوسط العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح كمتغيرات مستقلة وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وأظهرت الدراسة أن العمالة التي لديها ولاء تنظيمي تميل إلى تحسين استخدام الموارد عن طريق تجنب إهدار الوقت، وجذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم، والتحسين المستمر للأداء. أوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وأن يكون لديها مبادرات مسؤولة اجتماعياً لدعم العاملين بها، وأن تقوم الفنادق ببناء وتحسين علاقات قوية مع أصحاب المصالح الذين يطبقون برامج المسؤولية الاجتماعية.

الترقيم الدولي الموحد للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.202
5.447627

الكلمات الدالة

المسؤولية الاجتماعية، هرم كارول، القطاع الفندقي، الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي.

The Impact of Social Responsibility Based on Carroll's Pyramid on Job Performance in Hotels: The Mediating Role of Organizational Loyalty

Tamer Mohamed Amer

Abd-Almonaim Aladaweiy

Ismail Mohammed Hussein

Hotel Management Department, Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

ABSTRACT

This study investigates the impact of corporate social responsibility (CSR), based on Carroll's Pyramid, on job performance in hotels, examining the mediating role of organizational loyalty. A structured questionnaire covering four constructs, employee perceptions of CSR, CSR practices toward stakeholders, organizational loyalty, and job performance, was distributed to employees in four- and five-star hotels in Great Cairo and Sharm El-Sheikh. Of 378 collected surveys, 347 were valid for analysis using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) via WarpPLS v.7. The findings revealed a direct, statistically significant effect of CSR practices on job performance, and an indirect effect mediated by organizational loyalty. Employees with higher organizational loyalty were found to optimize resources, reduce time waste, and enhance service quality. The study recommends that hotels foster a CSR-driven culture, support employee-focused initiatives, and build strategic partnerships with stakeholders committed to socially responsible practices.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH.2025.

447627

KEYWORDS

CSR, Carroll's pyramid, hotel sector, job performance, organizational loyalty.

المقدمة

يواجه القطاع الفندقي حالياً العديد من التغيرات، ومن أهمها بعض المفاهيم التي ظهرت بشكل واضح، والتي تتطلب منه مراعاة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية في ممارساته التشغيلية، والدعوة الى عدم طغيان الهدف الربحي على دوره الاجتماعي تجاه أصحاب المصالح أو غيرهم في المجتمع. لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية CSR متداولاً حتى بداية القرن العشرين، وجرى استخدام هذا المصطلح للمرة الأولى عام 1923 على لسان العالم شلدون الذي رأى أن مسؤولية أي منظمة هي مسؤولية اجتماعية في المقام الأول. وذهب شلدون إلى أن بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بوفائها بالواجبات المنوطة بها تجاه المجتمع (محمد وآخرون، 2020). وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، تطورت نظرية المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير حتى جاء العالم كارول، ووضع تصنيفه الخاص والذي عُرف فيما بعد في الأدبيات النظرية بهرم كارول للمسؤولية الاجتماعية (الحجازين، 2018).

في السنوات الأخيرة، أصبحت المسؤولية الاجتماعية موضوعاً نقاشياً واسع النطاق على الصعيدين المؤسسي والأكاديمي، والذي تتحمل فيه المنظمات مسؤولية معينة تجاه تأثيرها على المجتمع، نظراً لأن بقاء المنظمة على المدى الطويل يعتمد على العديد من العوامل المترابطة. وبالتالي، أصبح تعزيز المسؤولية الاجتماعية ضرورةً لتنظيم العمليات التجارية. ونظراً لأن المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة، ينبغي على المديرين عند اتخاذ القرارات التشغيلية مراعاة عدد من المفاضلات بين الأرباح والمصالح الاقتصادية قصيرة الأجل من جهة، والنجاح طويل الأجل من خلال الاستثمارات في المسؤولية الاجتماعية، والتي قد لا تكون عوائدها قابلة للقياس بسهولة ومباشرة من جهة أخرى (Stojanovic et al., 2020). إن إدراج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التشغيلية لأعمال القطاع الفندقي ليس مجرد توجه، بل هو ضرورةٌ لجميع مؤسساته التي تسعى إلى التنمية المستدامة كشرطٍ أساسي في استراتيجيات أعمالها (Thao et al., 2019).

مع إدراك ندرة الدراسات التي تُظهر الموظفين كأصحاب مصلحة مستهدفين في تقييم أثر المسؤولية الاجتماعية، ازداد مؤخراً عدد الأبحاث حول هذا الموضوع (Stojanovic et al., 2020)، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين الموظفين وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، مما يعزز ذلك من التزامهم وإنتاجيتهم (Vlachos et al., 2014; Lim & Greenwood, 2017; Stojanovic et al., 2020).

وفي هذا السياق، فإن الدافع وراء هذا البحث هو افتراض أن هذا الموضوع لم يحظ بالقدر الكافي من الاهتمام في مؤسسات القطاع الفندقي، لا سيما في الدول النامية مثل مصر. فهناك حاجة إلى هيكلة إطار بحثي مناسب يُمكن من خلاله دراسة مجموعة من العوامل المرتبطة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول بمؤسسات القطاع الفندقي؛ ومعوقات التطبيق، والولاء التنظيمي للموظفين، وأداءهم الوظيفي، بالإضافة إلى محاولة فهم كيفية الربط بين هذه القضايا.

مشكلة الدراسة

يعد القطاع الفندقي جزءاً من المجتمع الذي يعمل فيه، ويلزمه أن يتحمل المسؤولية تجاه هذا المجتمع، وأن يدعم تنميته المستدامة على كافة المحاور، والذي من أهمها المحور الاجتماعي، وهو المحور الذي يدور حوله هذا البحث. يظهر التحدي الذي يواجهه الباحثون ليس في تقديم تعريف تام للمسؤولية الاجتماعية، إنما في فهم آلية تأسيس المسؤولية الاجتماعية للمنشآت في إطار اجتماعي محدد، وأيضاً طريقة تصرف المؤسسات الفندقية بشأن الالتزامات المعلنة بخصوص مسؤوليتها الاجتماعية في مقابل الممارسات الفعلية التي تطبقها، وكيفية مراعاة ذلك عند تطوير أعمالها. ويرى الباحثون من خلال العرض السابق أن مشكلة الدراسة تكمن في فهم كيفية بناء المسؤولية الاجتماعية في إطار توجهات أبعاده المتنوعة، حيث اختلف أغلب الباحثين في تحديد أولويات هذه الأبعاد ومدى علاقتها ببعض من حيث التكامل، التواصل، والتآزر بين الأهداف لتحقيق الصالح العام للمنشأة. ووفقاً لهذا السياق تتضح مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "ما العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي في القطاع الفندقي؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تتطلب الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أهمية المسؤولية الاجتماعية للقطاع الفندقي؟
- 2- ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي؟
- 3- ما مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين؟
- 4- ما هي علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الوظيفي؟

5- ما هو الدور الوسيط للولاء التنظيمي في العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة

إن تبني القطاع الفندقي للمسؤولية الاجتماعية حالياً لم يعد خياراً؛ بل أصبح أمراً إلزامياً تفرضه البيئة، ومتطلبات التنمية المستدامة، والتوجهات العالمية نحو الاهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية، والقانونية، والخيرية لمنشآت الأعمال والذي يعد القطاع الفندقي جزءاً منها. حيث أدركت كثير من المنشآت الاقتصادية في العالم المتقدم أهمية المسؤولية الاجتماعية ووضعتها كجزء من سياستها العامة، حيث بدأت بإدارة وممارسة العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، ومنحتها القدر الكافي من الاهتمام. بالمقابل تحسنت صورة هذه المنشآت واكتسبت ميزة تنافسية غير ملموسة، كان لها بالغ الأثر على استمرارية ونمو هذه المنشآت. وعلى الجانب الآخر، وفقاً لدراسة كلا من (Madanaguli et al. (2023)، وأبورية (2019) فإن تبني الفنادق لبرامج المسؤولية الاجتماعية سوف يحقق مجموعة من المنافع الداعمة لتنافسياتها وربادتها والتي منها:

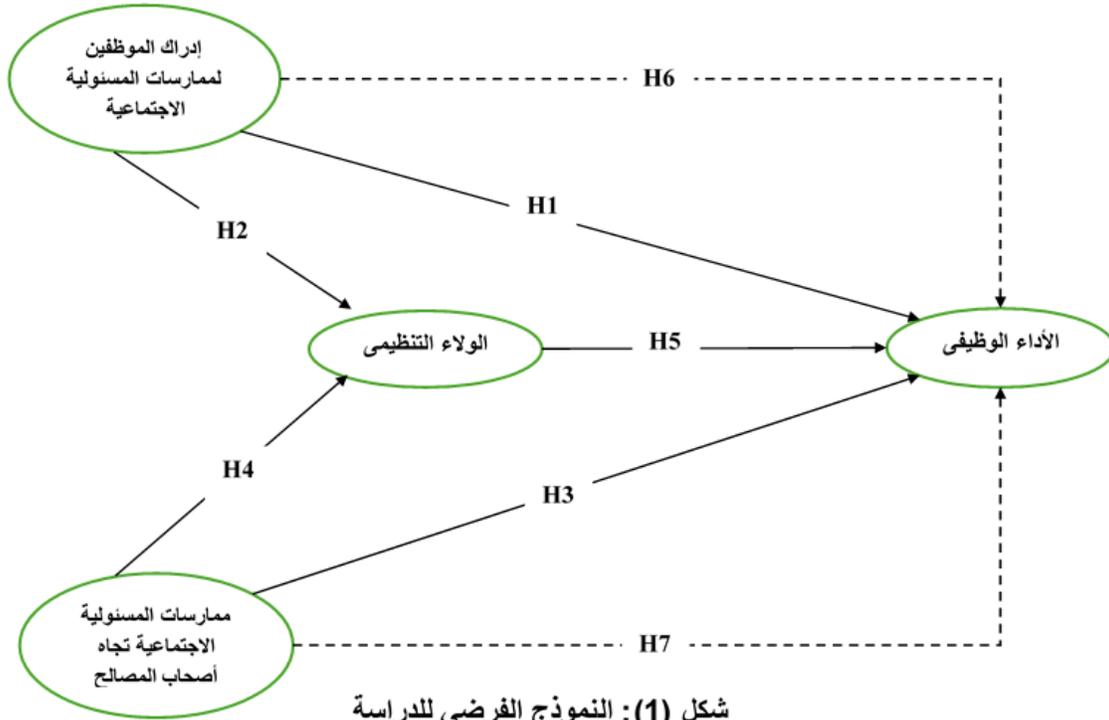
- الارتقاء بسمعة الفندق من خلال ثقة العملاء.
- تحسين وتنمية العلاقة مع كافة الأطراف المعنية.
- تحقيق رضا العاملين وكسب ولائهم.
- تحسين صحة وسلامة العاملين والتركيز المستمر على كافة حقوقهم.

أهداف الدراسة

1. تحليل مستوى تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي وفقاً لأبعاد هرم كارول.
2. قياس العلاقة بين إدراك العاملين لممارسات المسؤولية الاجتماعية ومستوى الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي.
3. تحليل العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق.
4. تقييم أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي في الارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق.

فروض الدراسة

للوصول لأهداف الدراسة، تم الاستناد إلى النموذج الفرضي التالي:



شكل (1): النموذج الفرضي للدراسة

يُستنبط من النموذج الفرضي السابق (شكل رقم 1) الفروض الآتية:-

1. يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الأداء الوظيفي بالفنادق.
2. يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الولاء التنظيمي بالفنادق.
3. يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في الأداء الوظيفي بالفنادق.
4. يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في الولاء التنظيمي بالفنادق.
5. يوجد تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق.
6. يوجد تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.
7. يوجد تأثير غير مباشر موجب دال إحصائياً لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.

الإطار النظري للدراسة

نشأة المسؤولية الاجتماعية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية كمصطلح إداري في عام 1923م، وذلك عندما ذكر شلدون أن مسؤولية الإدارة في المنظمات هي مسؤولية اجتماعية بالدرجة الأولى، وأن إدماج المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التشغيلية هو الجزء المهم في فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال، وبالرغم من ذلك فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يجذب الانتباه في مرحلة الأولى، ولكن كانت هناك إشارات غير مباشرة ظلت تطفو حتى بداية الستينيات من القرن العشرين، حيث بدء مصطلح المسؤولية الاجتماعية يجذب الانتباه أكثر من الماضي، وكانت تلك الفترة بداية لظهور فكر جديد في فلسفة الإدارة وهو المسؤولية الاجتماعية. وفي ظل اقتصاديات السوق انتشلت منظمات الأعمال بتحقيق أكبر العوائد المالية، وتناست جوانبا أخرى أكثر أهمية، حيث أن غياب الرقابة الخارجية وضعف الوازع الأخلاقي قد يكون سببا في تدهور الأخلاقيات الإدارية وتجاهل المنظمات لمسئولياتها نحو المجتمع. لذا فإن ظهور المسؤولية الاجتماعية، كان نتاج لتقريب العديد من منظمات الأعمال في واجباتها الأخلاقية والاجتماعية (Wuttichindanon, 2017؛ محمد وآخرون، 2020).

مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يصعب إيجاد تعريف للمسؤولية الاجتماعية والذي له عدة مفاهيم مختلفة تشير جميعها إلى أنها تمثل أخلاق والتزامات منظمات الأعمال. حيث أن هذا المصطلح معقد وله عدة معاني، وفي حال تبيان أحدها يظهر له معنى جديد (الخدودي، 2022). وفي هذا السياق فإن المسؤولية الاجتماعية تعني ممارسة الأنشطة التشغيلية مع الأخذ في الاعتبار المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة. وتنعكس تلك المسؤولية في القيام بالأعمال بطريقة تضمن الحد الأدنى من الآثار السلبية على أصحاب المصالح (العلاء، العاملين، الموردين، الملاك) أثناء القيام بالأنشطة التشغيلية للمساهمة في تنمية المجتمع والحفاظ على البيئة. حيث يمكن لممارسات المسؤولية الاجتماعية أن تغطي مجموعة من المجالات بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر البيئة، الصحة، التعليم، الثقافة والعلوم. ويمكن تلخيص المسؤولية الاجتماعية في جوهرها على أنها القيام بعمل جيد، مع القيام بعمل جيد (Yilmaz & Yilmaz, 2016)، وقد أشار بعض الباحثين (أبورية، 2019؛ والحجازين، 2018؛ Dahlsrud, 2006) إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي إلزام أخلاقي بين المنشأة وأصحاب المصالح، والذي بدوره ينعكس على نجاح المنشأة وتحسين أدائها مستقبلاً والمساهمة في تحقيق التنمية. وتبعاً لما ورد في دراسة Madanaguli et al. (2023) فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية يتضمن بعدين أساسيين؛ الأنشطة التشغيلية واتصالات المنشآت. فالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الرائدة تتطلب النجاح في ثلاثة محاور تشغيلية حاسمة وهي: تقليل الآثار السلبية، توفير أبعاد إيجابية للمجتمع والبيئة تتجاوز تلك التي تملها التشريعات واللوائح، وتحقيق عوائد كافية على الموارد المستخدمة للتأكد من قدرة المنشأة على تلبية توقعات أصحاب المصالح. وبهذا المعنى تصبح المسؤولية الاجتماعية محوراً لضمناً استدامة المنشأة وسمعتها.

وأكد الخديدي (2022) على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال مفهوما ناشئا في القطاع الفندقي بالرغم من وجود عدد من الدلائل على شروع السلاسل الفندقية في تنفيذ بعض الممارسات لتطوير وتحسين برامج المسؤولية الاجتماعية والتي تتوافق مع برامج الاستدامة، وأن حتمية اشراك المنشآت لفندقية في المسؤولية الاجتماعية أمراً هاماً نظراً للعلاقة التكافلية بين الفندق والبيئة المحيطة به، وأن معارضة بعض الفنادق لبرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية باعتبار أن هذا المصطلح يرتبط بالسلاسل الفندقية والشركات الكبرى، وليس لدى الفنادق الصغيرة والمتوسطة الامكانات لابرار برامجها وانشطتها في هذا الإطار حتى لو أنها قامت بتنفيذ هذه الأنشطة، وهذا تفكير غير صائب لأن الفنادق المتوسطة والصغيرة ترتبط بالبيئة المحيطة وتتأثر بها وتؤثر فيها، وبالتالي فعند إدماج المسؤولية الاجتماعية في برامجها التشغيلية تحقق انسجام مع المجتمع المحيط، ومن ناحية أخرى عندما يتبنى الفندق ممارسات الفنادق الخضراء أو يقوم بتزكيب معدات أو أجهزة كفاءة في استخدام الطاقة والمياه فهذا لا يتطلب أن يكون ضمن سلاسل فندقية كبرى. وفي هذا السياق أشارت منظمة السياحة العالمية (UNWTO, 2024) إلى أن المسؤولية الاجتماعية أحد أشكال التنظيم الذاتي والذي تتحمل فيه المنشأة مسؤولية تأثيرها على البيئة والمجتمع. فهي بمثابة التزام المنشأة بالتشغيل بشكل أخلاقي والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية مع الارتقاء بحياة العاملين والمجتمع والبيئة.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية بناءً اجتماعياً يسعى من خلاله الأفراد إلى تحديد مطالب أصحاب المصالح من المنشأة التي ينتمون إليها، ويتفاوضون وفقاً لمسؤوليتهم على الرفاهية الجماعية للمجتمع، والاقتصاد، والبيئة. يوضح هذا الوصف أن المسؤولية تُبنى اجتماعياً من جانب المنشآت المساهمة في المسؤولية الاجتماعية. ويهدف سعي المنشأة وأصحاب المصالح فيها إلى تحقيق المصلحة المشتركة من خلال تقييم ممارستهم، وتحديد ما إذا كانت هذه الممارسات تهدف إلى تحقيق فوائد للذات أو الآخرين، أو المجتمع والبيئة. فالمعنى الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية يتضمن تحمل المنشأة مسؤولية أن يكون لجميع جوانب العمل فيها تأثير إيجابي على العاملين، والمجتمع، والبيئة (Dahlsrud, 2006). تقوم حالياً الكثير من المنشآت الفندقية بإجراء تغييرات تتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظة على البيئة، وتقليل الهدر حتى تبدو أكثر استدامة، لكن في حقيقة الأمر تعتبر هذه الممارسات سطحية الهدف منها تقليل التكاليف، وزيادة الربح. ومع ذلك لا تبدل هذه المنشآت جهوداً حقيقية لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية إذا كان ذلك سوف يجعلها تفقد فرصة تحقيق الأرباح، أو أقل قدرة على المنافسة. على سبيل المثال، نلاحظ أن الفنادق التي توفر صالات كبرى للقمار لا تولي اهتماماً ملموساً بمبادئ المسؤولية الاجتماعية إلا من الجانب الاقتصادي الذي توفره هذه الصناعة، في حين يتم تجاهل القضايا الأخلاقية، والاجتماعية المرتبطة بإدمان القمار، وفي ذات الوقت توجد الكثير من المنشآت التي تولي اهتماماً بجودة الخدمة، والسلامة والأمن على حساب الإدارة البيئية، أو الموظفين، أو بيئة العمل (Font & Lynes, 2018; Yılmaz, 2016).

خصائص المسؤولية الاجتماعية

أوضح كلا من الخديدي (2022)؛ (Dahlsrud, 2006) أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمنشآت يتسم بعدد من الخصائص:

- غياب المسؤولية التعاقدية: تُعد المسؤولية الاجتماعية عمل تطوعي تؤديه المنشأة باعتبارها مواطناً صالحاً.
- انتفاء المسؤولية القانونية: وتعني أن قيام المنشأة ببرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ليس تماشياً مع القوانين، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون.
- استبعاد حسابات الربح والخسارة: يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بحسابات الربح والخسارة.
- توفر الأساس التطوعي: إن قيام المنشأة بتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية عمل تطوعي بحت، نظراً لاستبعاد احتمالات الخسارة والربح، وانتفاء المسؤولية التعاقدية والقانونية.

عناصر تطبيق المسؤولية الاجتماعية

يتطلب تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات توافر عدد من العناصر يلزم توافرها قبل التطبيق (الخديدي، 2022؛ محمد وآخرون، 2020) :

- تحديد الدور الاجتماعي الذي سوف تتبناه المنشأة، والمساهمة المقدمة للمجتمع.
- أن تكون ممارسات المسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من أعمال المنشأة وتتم المتابعة من جانب الإدارة.

- أن يكون هناك رضا وقناعة من جانب الإدارة، والملاك، والمديرين التنفيذيين، والعاملين حول أهمية وعظم دور تلك المنشأة عند الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وأنه موضوع ملزم لجميع المنظمات تجاه المجتمع المحيط بها، وهو شأن تعتر وتفتخر به المنشأة ويعتبر واجباً عليها لا تتفضل به على المجتمع.
- إعداد مراجعة بيئية لأثر مخرجات المنظمة، مع تبني السياسات الفعالة للتعامل مع النواتج السلبية والهدر وترشيد استهلاك الطاقة والسعي لتحقيق الاستخدام الآمن لنواتج المنظمة.
- الحرص على عدم الإعلان عن برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة قبل البدء فيها، حيث أن كثير من البرامج المعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار أو النجاح لعدم المقدرة على تنفيذها وفق ما تم الإعلان عنه.

النظام الإداري للمسؤولية الاجتماعية

يُعرف النظام الإداري بأنه مجموعة من القواعد والأساليب والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتنظيم وتسيير أعمالها المختلفة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Madanaguli et al. (2023). وفي هذا السياق ذكر (2021) Babajee et al. أن برامج المسؤولية الاجتماعية حالياً لم تعد برامج تجميلية، بل أصبحت ممارسات ضرورية وحيوية للفنادق؛ فهي بمثابة نشاط إداري تحتاج إليه الفنادق. وتنعكس الممارسات الإدارية المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق ثلاثة نماذج وهي: النموذج الكلاسيكي والذي يتم فيه التركيز على الجانب الاقتصادي، حيث يعتمد على التمييز بين مجال الأعمال وباقي المجالات الأخرى، على اعتبار أن تحقيق الأرباح هو الهدف الوحيد لمنظمات الأعمال والذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقه. ويتمثل النموذج الثاني في تنفيذ بعض الأنشطة الخيرية وهي بمثابة أنشطة عرضية ليس لها تأثير على الإدارة. أما النموذج الثالث فيعتمد على إدماج الاهتمام الاجتماعي والبيئي في النظام الإداري. ووفقاً لهذا النموذج تعد برامج المسؤولية الاجتماعية جزء من السياسة العامة للمنظمة. وفي إطار هذا الدمج يوجد آثار على الرقابة الداخلية للأداء، ونظام التقارير، ونظام الأجور، ومعايير اختيار الاستثمارات... الخ. وهذا يتطلب وضع نمط إداري قائم على المسؤولية الاجتماعية (Noonan & Rankin, 2017).

تفعيل المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي

أكد (2021) Babajee et al. على ضرورة تبني المنشآت الفندقية لمحاوَر المسؤولية الاجتماعية عن طريق التعامل مع المتطلبات الحيوية للمجتمع. حيث أن الفنادق تتفاعل مع المجتمع لتعزيز الممارسات التي تدعم التنمية المستدامة في البلاد. ويرى العديد من الباحثين أن ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المنظمات يكمن في طرق عدة أهمها إيمان المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية، ووضوح الرؤية تجاه المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالعنصر البشري، وتنمية الابتكار التقني الملائم للاحتياج المجتمعي، والالتزام بالمواصفات العالمية للمسؤولية الاجتماعية مثل (ISO 26000). وأضاف الخديدي (2022) أن برامج المسؤولية الاجتماعية اليوم أضحت تتبوأ مكانة كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، وتحظى باهتمام عال المستوى من منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية أفراد المجتمع. ومن أجل النهوض ببرامج المسؤولية الاجتماعية في الفنادق، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ينبغي على القطاع الفندقي إصدار تقارير دورية، توضح نوعية البرامج التي تبنتها وأهدافها والإنجازات التي تحققت، وإظهار الفوائد والمنافع المتحققة، من أجل تحفيز الآخرين على اعتماد ممارسات عملية لبرامج المسؤولية الاجتماعية، وغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى كافة أفراد المجتمع بشتى فئاته ومستوياته وليس فقط لدى العاملين بالفنادق، حتى يمكن من خلال ذلك تعظيم حجم ممارسات المسؤولية الاجتماعية وتفعيل دورها.

أهمية المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي

أكد (2018) Font & Lynes على أن دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي له أهمية بالغة في مشاركة المجتمع في توفير الطاقة، واحترام قوانين البيئة، وتقديم منتجات آمنة، وتحسين ظروف العمل لضمان ولاء الموظفين، مع ضرورة الاهتمام بتطبيق أخلاقيات العمل، لدورها الفاعل في الالتزام والولاء التنظيمي، ومعدل دوران الموظفين. حيث أن الموظفين في قطاع الضيافة يواجهون العديد من الممارسات غير الأخلاقية سواء من جانب العملاء أو غيرهم مما يدفع بعضهم إلى الإساءة للمنشأة أو المغادرة إذا سنحت له الفرصة. وعلى الجانب الآخر فهناك بعض الممارسات غير الأخلاقية التي تصدر عن أصحاب المصالح أو الموظفين أنفسهم وبالتالي تمثل دعاية سلبية عن المنشأة وتهدد صورتها في المجتمع (بوباكير و بوساق، 2024).

أبعاد المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي

تعتمد العديد من دراسات المسؤولية الاجتماعية في الفنادق على أبعاد هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية والذي يتضمن المسؤولية الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والجانب الخيري (Carroll, 1991). ويمكن إيضاح ذلك على النحو التالي (بوباكير و بوساق، 2024؛ خطاب وآخرون، 2015) :

- المسؤولية الاقتصادية: وتتضمن المحافظة على رأس المال وحصة المستثمرين، والعمل على تحقيق الأرباح والمشاركة في تحقيق النمو الاقتصادي للمجتمع، بمعنى أن تكون المنشأة مجدية اقتصادياً.
- المسؤولية القانونية: وتعني الالتزام بالقوانين، والتعليمات والنظم الداخلية للمنشأة، أو القوانين والنظم الخارجية (الدولة والمجتمع)، بمعنى الالتزام بحقوق وواجبات العاملين، والعملاء، والمجتمع.
- المسؤولية الأخلاقية: وتشير إلى التزام المنشأة بقواعد السلوك الأخلاقي، والعدالة أثناء التعامل مع جميع أفراد المجتمع (الموظفين، العملاء، المنافسين، الجهات الحكومية)، واحترام العادات والتقاليد والأعراف، وعدم مخالفة ثقافة المجتمع والابتعاد عن كل ما يسيء إليه.
- المسؤولية الإنسانية: وتعتبر عن سعي المنشأة والتزامها نحو تطوير المجتمع والعمل على الارتقاء بحياة أفرادها، من خلال الأنشطة والفعاليات غير الربحية. بحيث يشكل هذا البعد قمة هرم المسؤولية الاجتماعية مما يعزز ذلك من سمعة وصورة المنشأة بين أفراد المجتمع.

أدوات ومقاييس المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي

أشار بوباكير وبوساق (2024) إلى أن رغبة أصحاب المصالح من تطبيق توجيهات أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو في الواقع لتحسين الميزة التنافسية للمنشأة، وزيادة الأرباح في المدى الطويل وبالتالي ضمان البقاء في السوق، لذا يسعى أصحاب المصالح دائماً إلى قياس الأثر المالي لذلك على نتائج المنشأة، لكن المشكل أن معظم مقاييس المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي بصفة خاصة هي مقاييس عامة وغير ملائمة لبيئة العمل في هذا القطاع. وتحاول كل دراسة متخصصة إنشاء مقياس كمي صالح لقياس المسؤولية الاجتماعية في القطاع الفندقي بالاستعانة بعدد من الأدوات أهمها استطلاعات الرأي لقياس تصورات أصحاب المصالح (العملاء، الموظفين، أفراد المجتمع) نحو المسؤولية الاجتماعية.

أدوات المسؤولية الاجتماعية

يمكن للمنشأة الفندقية أن تدعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال عدد من الأدوات، والتي تتمثل في الآتي (Lund-Durlacher, 2013):

- أن تتضمن رؤية ورسالة المنشأة مبدأ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كمبدأ توجيهي للموظفين، والإدارة، وأصحاب المصالح.
- تحديد برامج المسؤولية الاجتماعية ومدونات قواعد السلوك اللازمة لتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية؛ وذلك من خلال عدد من البرامج التي تشمل المسابقات في الفاعليات السياحية المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، وغيرها من الفعاليات المرتبطة بالتنمية السياحية والتي يتطلب تخطيطها وتنفيذها مشاركة بعض الهيئات وسكان المجتمع المحلي.
- وضع نظم الإدارة البيئية أو برامج المسؤولية الاجتماعية وفقاً للمعايير الدولية (المعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية أو البيئية، المعيار الدولي للإدارة البيئية في الشركات). وبما أن معايير الإدارة البيئية تتطلب موارد واسعة النطاق لكونها عمليات شاملة، فعالباً لا تتوافق مع أعمال الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- إصدار شهادات الجودة الخاصة بالسياحة المسؤولة بيئياً واجتماعياً من الشركات السياحية التي تركز على المؤشرات البيئية، واعتماد الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب على الفنادق والشركات السياحية تطبيقها حتى تتمكن من العمل بأسلوب مستدام.

وتُعد هذه الأدوات أساساً لتأسيس ثقافة مؤسسية قائمة على الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية في قطاع الضيافة.

مقاييس المسؤولية الاجتماعية

اعتمد المتخصصون في القطاع السياحي والفندقي عدد من مقاييس المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة تصورات العملاء، والموظفين، والمساهمين، والمجتمع. وتم ترجمة هذه التصورات وصياغتها في صورة استبيانات قام الباحثون باستخدامها في دراستهم (بوباكير و بوساق، 2024; Peng et al., 2018).

- مقياس المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العملاء: تعتبر تقارير المنشآت والتي تنشرها دورياً حول مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من أهم الأدوات التي يمكن للعملاء الاستناد إليها في اتخاذ قراراتهم في التعامل مع المنشآت من عدمه، لذا فإن إتاحة المعلومات الموثوقة من خلال الاطلاع على سجلات هذه المنشآت مهم جداً للعملاء.
- مقياس المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين: يستكشف هذا المقياس إدراك الموظفين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، ومدى تأثير ظروف العمل على الولاء التنظيمي تجاه المنشأة التي يعملون فيها.
- مقياس المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المساهمين: تتحمل المنشأة المسؤولية الرئيسية في متابعة مصالح المساهمين حينما توفر المنتجات والخدمات للعملاء، وتضمن لهم تحقيق أرباح، في حين أن وجهة نظر أصحاب المصالح الآخرين تشير إلى أنه يجب على إدارة المنشأة أن تتحمل مسؤولية تبيد مخاوف أفراد المجتمع تجاه منتجاتها وخدماتها وأن تدرك أن القيام بذلك سوف يحقق لها أرباح ومكاسب مستقبلاً.
- مقياس المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع: يتضمن هذا المقياس عدد من المحاور منها النظم البيئية، والمجمعات المحلية، وحوكمة الشركات، وعمالة الأطفال.

المسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي

يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عندما يُظهر الموظفون ولاءً أعلى. ويُعرّف الولاء التنظيمي، من منظور نفسي، بأنه شعور أو ارتباط عاطفي والتزام بالمنظمة (Guillon & Cezanne, 2014). ويُفسر (Cacho'n-Rodri'guez et al., 2021) ولاء الموظفين بأنه سلوك يُمارسه الموظف للبقاء في المنظمة. يسعى القادة إلى إلهام الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال التركيز على الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار لديهم. وحتى يمكن تحقيق ذلك، تحتاج المنظمة إلى تقديم أكثر البرامج فعالية، مثل ورش العمل والتدريب والتطوير وتبادل المعرفة، والتي تُساعد على التعامل مع ضغوط عمل الموظفين (Hwang et al., 2018).

تُعتبر المسؤولية الاجتماعية عنصراً رئيسياً في خلق الوعي، وتوجيه سلوكيات العملاء والموظفين وهذا له دور فاعل في الولاء التنظيمي (Gurlek & Tuna, 2019). على سبيل المثال ذكر (Latif et al., 2020)، أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تدفع الموظفين إلى تقدير المنظمة، وتكوين تصورات ومشاعر إيجابية عن المنشأة التي يعملون بها، مما يعزز ذلك من التقييمات الإيجابية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي. حيث أظهرت دراسة (Smith & Kumar, 2014) أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية في المنظمة تُعد عاملاً رئيسياً في تحفيز الموظفين وجذبهم، مما يساعدهم على الاندماج الوظيفي في المهام والعمل بكفاءة أكبر. علاوة على ذلك، تفسر نظرية الهوية الاجتماعية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي في قطاع الأعمال (Jin et al., 2024). حيث تشير النظرية إلى أن إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية يُكوّن لديهم تصور إيجابي، مما يزيد من احترامهم لذاتهم والتزامهم التنظيمي. وفي ضوء ذلك، أكد (Mao et al., 2021) على العلاقة الإيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والارتباط النفسي للموظفين وتحقق العديد من نتائج العمل الإيجابية مثل رضا العملاء (Latif et al., 2020)، وتحسين جودة الخدمة (Hur et al., 2018)، وتحسين صورة المنشأة وسمعتها (Jin et al., 2024; Latif et al., 2020)، ورفاهية الموظفين (Gallardo-Vázquez et al., 2019) والرضا الوظيفي (Kim & Park, 2017).

المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي

كشفت الدراسات السابقة عن تأثير المسؤولية الاجتماعية على النتائج المرتبطة بالموظفين، والتي منها تحسين علاقات العمل والالتزام الوظيفي (Brammer et al., 2007)، والمشاركة الوظيفية (Glavas & Piderit, 2009)، وتحسين التوازن بين العمل والحياة (Singhapakdi et al., 2015)، والولاء التنظيمي (Bhattacharya et al., 2008)، وتحقيق الرضا الوظيفي وانخفاض نوايا ترك العمل (Du et al., 2015)، والاحتفاظ بالموظفين (Carmeli et al., 2007)، والسلوك البيئي للموظفين (Wells et al., 2015)، والمواطنة التنظيمية (Farooq et al., 2017)، وسلوك التعبير عن الرأي لدى الموظفين (Liu et al., 2021)، ورفاهية الموظفين، وتعزيز الولاء (Hayat & Afshari, 2022). حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن تصورات الموظفين عن فاعلية ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمنشأة تؤثر بشكل إيجابي على سلوكياتهم (Wang et al., 2020). على سبيل المثال، ذكر Liu et al. (2021) أن تصور الموظف عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية يؤثر على سلوكه، والذي يتوسطها في العلاقة بالالتزام الملموس والعواطف الإيجابية

(Liu et al., 2021). قام Nazir et al. (2021) بتطوير نموذجًا لاختبار إذا ما كانت المسؤولية الاجتماعية تحسن من شعور الموظفين بالهدف وتسهل إحساسهم بالمعنى لتعزيز المشاركة والأداء الوظيفي. ذكر Aguinis & Glavas (2019) أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تعزز من الرضا الوظيفي، وتزيد من الالتزام والانتماء نحو المنشأة. فعندما تشارك المنشأة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية، يشعر الموظفون بالفخر والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم (Farooq et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في دعم روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة (Kim & Park, 2017). من خلال الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، يمكن للفنادق تحسين أداء الموظفين وجذب المواهب والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفندق وتحسين نتائجها العامة (Lee & Chen, 2018). حيث أن قيام المنشأة بتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين وتحسين أدائهم (Vlachos et al., 2017). وتتمثل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في دعم الأنشطة الخيرية، وحماية البيئة، وتوفير فرص العمل. حيث يمكن للمنشأة من خلال هذه الممارسات، تعزيز مكانتها الاجتماعية وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل (Aguinis & Glavas, 2019). كما أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تحسين صورة الفندق وتعزز من ثقة العملاء (Kusluvan, 2018). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في زيادة رضا العملاء وتحسين تجربتهم في الفندق، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والاحتفاظ بهم (Kim & Park, 2017).

الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي

كشفت بعض الدراسات (Kucharska & Kowalczyk, 2019; Hur et al., 2018) أن الموظفين يُظهرون مواقف إيجابية نحو المنشأة التي يعملون بها عندما يشعرون أنها تبادر بأنشطة المسؤولية الاجتماعية المناسبة والتي تساهم في رفاهيتهم، وبالتالي يصبح توجه الموظفين نحو المنظمة أعلى ويظهرون التزامًا كبيرًا، مما يعزز من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. واستنادًا إلى نظرية الهوية الاجتماعية، أظهرت نتائج الدراسات السابقة إيجابيات كبيرة للمسؤولية الاجتماعية على سلوك وتوجه الموظفين نحو العمل. وبالرغم من ذلك، لا يزال هناك فجوة بحثية موجودة تكمن في تحديد مستوى العلاقة بين الولاء التنظيمي وتوجه المنشآت نحو المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخدمي. وبالتالي، فإن النتائج المتناقضة من الدراسات السابقة تعزز ضرورة تقييم تأثير إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بالقطاع الفندقية. أجرى كلا من ; (Cresp & Dell, 2005) و (Mandhachitara & Poolthong, 2011) دراستين تبحثان في تأثير المسؤولية الاجتماعية على الولاء التنظيمي وتقييم الخدمات. وتؤكد النتائج التي تم التوصل إليها أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي يرتبطان بشكل إيجابي مع بعضهما البعض، ويمكن دعم ذلك من خلال الأفكار التي قدمها (Yaba, 2018) والتي أظهرت حدوث تغيير إيجابي في إدراك العملاء عندما يتم تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في العمل. ولكن من المفترض أيضًا أن يكون لذلك تأثيرات إيجابية على قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة (Mandhachitara & Poolthong, 2011). ومع ذلك، فإن الهدف الرئيسي وراء التوجه نحو ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو الحاجة إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال قنوات بسيطة (Yaba, 2018). وتحاول الدراسة الحالية قياس مدى التحسن في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الدور الوسيط للولاء التنظيمي.

منهجية البحث وإجراءاته

أدوات القياس

لتقييم صلاحية متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على أدوات قياس موثوقة ومعتمدة في الدراسات السابقة، وتم التحقق من اتساقها الداخلي لعينة الدراسة.

إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية

تم قياس إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية استنادًا إلى مقياس (Jin et al., 2024). والذي يتضمن ثمانية بنود، ومن الأمثلة التوضيحية لهذه البنود: "يرى الموظفون أن الفندق يستجيب لاحتياجات واهتمامات مختلف أصحاب المصالح." تم جمع البيانات باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط، حيث تراوحت الاستجابات من 1 (لا أوافق تمامًا) إلى 5 (أوافق تمامًا). وقد أظهر تحليل الاعتمادية/الموثوقية للمقياس أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.922، مما يؤكد على وجود مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي للمقياس في هذه الدراسة (ملحق 1).

ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح

لتقييم توجه ممارسات المسؤولية الاجتماعية نحو أصحاب المصالح، تم استخدام مقياس Story and Castanheira (2019). يحتوي هذا المقياس على اثني عشر بنداً، ومن أمثلة الأسئلة المستخدمة: "تشجع سياسات الفندق الموظفين على تطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية". تم جمع الإجابات باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط، متدرجاً من 1 (لا أوافق تماماً) إلى 5 (أوافق تماماً). وقد أظهر تحليل الموثوقية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0,945، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للمقياس (ملحق 1).

الولاء التنظيمي

تم قياس المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي)، باستخدام مقياس Jin et al. (2024). والذي يتضمن ستة بنود، ومن الأمثلة التوضيحية: "أشعر بالتزام قوي تجاه هذا الفندق". تم جمع الاستجابات باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط، حيث تراوحت الخيارات من 1 (لا أوافق تماماً) إلى 5 (أوافق تماماً). حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0,899، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي للمقياس.

الأداء الوظيفي

تم تقييم المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالاعتماد على مقياس Ali et al. (2020) والذي يتكون من خمسة بنود، ومثال لأحد هذه البنود: "أؤدّي جميع المسؤوليات المطلوبة من وظيفتي". تم جمع البيانات من خلال مقياس ليكرت خماسي النقاط، يتراوح من 1 (لا أوافق تماماً) إلى 5 (أوافق تماماً). أظهر تحليل الموثوقية لهذا المقياس معامل ألفا كرونباخ بلغ 0,951، مما يؤكد على الاتساق الداخلي القوي لمقياس الدراسة (ملحق 1).

عينة البحث وإجراءات جمع البيانات

تم اختيار النموذج المفاهيمي للدراسة من خلال تطبيقه على عينة من العاملين بقطاع الفنادق المصرية فئة الخمس والأربع نجوم في مدينتي القاهرة الكبرى وشرم الشيخ. تم اختيار هذا النطاق الجغرافي لوجود أكبر عدد من فنادق الخمس والأربع نجوم (القاهرة 44 فندق، شرم الشيخ: 103 فندق) مقارنة بالمدن المصرية الأخرى Egyptian (Ministry of Tourism and Antiquities, 2021).

تم اختيار تصنيف الخمس والأربع نجوم من القطاع الفندقي المصري للأسباب التالية: أولاً، كونها رائدة في الصناعة الفندقية، وتلعب دوراً محورياً في جذب شريحة كبيرة من السياح إلى مصر. ثانياً، غالباً ما يُشاد بهذه المنشآت لالتزامها الاستباقي بالممارسات الصديقة للبيئة واهتمامها الواضح بقضايا الاستدامة، بما يتماشى مع الاهتمامات البحثية المعاصرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة، والبيئة داخل قطاع السياحة. ثالثاً، وهو أمر بالغ الأهمية لهذه الدراسة، حيث تمتلك هذه الفنادق الموارد المالية والقدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية بفعالية وتلبية توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بمبادرات المسؤولية الاجتماعية. (Hashad et al., 2023; Eladawi et al., 2024; Abdel Majeed et al., 2025).

تمت عملية جمع البيانات خلال الفترة من يناير حتى إبريل 2025، عن طريق استبانة تم تصميمها باستخدام نماذج جوجل Google Forms، وتوزيعها إلكترونياً عبر المنصات الرقمية والذي ساعد في الوصول الواسع وجمع البيانات بكفاءة. حيث تم الوصول للمشاركين من خلال استخدام طريقة كرة الثلج/أخذ العينات التسلسلي (snowball sampling). وهي طريقة فعالة من حيث التكلفة للوصول للفئات المستهدفة والتي قد يكون من الصعب تحديدها أو الوصول إليها مباشرة. وتستخدم هذه الطريقة في أبحاث العلوم الاجتماعية (Abdel Majeed et al., 2025). وفقاً لهذه الطريقة تم النشر الأولي لرابط استبيان Google Forms عبر منصات التواصل الاجتماعي المستخدمة على نطاق واسع (واتساب، فيسبوك، ولينكد إن). استهدف هذا التوزيع الأولي مجموعة من 61 زميلاً يعملون في قطاع الفنادق. ثم طُلب من هؤلاء المشاركين الأوليين نشر رابط الاستبيان بشكل أكبر بين زملائهم في الصناعة، وبالتالي الاستفادة من الروابط الاجتماعية القائمة لتوسيع العينة.

تم الحصول على 378 استبانة. بعد مراجعة الاستبانات والفحص تم تحديد وحذف الاستجابات غير الصالحة، وخاصة التي لها أنماط إجابة غير صالحة (مثل الإجابات المتسلسلة، أو الاستجابات المفقودة). بعد هذا الفحص الدقيق، تألفت العينة النهائية من 347 استبانة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة بلغ 91.7%. وبذلك تجاوز حجم العينة الحد الأدنى المطلوب للتحليل الإحصائي كما حدده Hair et al. (2010) في دراسته والتي أوصت بأن يكون الحد الأدنى 10 مشاركين لكل بند للتحليلات متعددة المتغيرات. ويلاحظ أن هذه الدراسة تضمنت 31 بنداً، فإن حجم العينة النهائي البالغ 347 مشاركا تجاوز الحد الأدنى المطلوب (310 استبانة)، مما يضمن قوة إحصائية كافية تعزز من موثوقية البنود وقابلية النتائج للتعميم.

أظهرت نتائج الدراسة أن ثلثي العينة 66.6% (N= 231)، كانوا من الذكور مما يشير الى ضعف مشاركة الإناث في العمل بالقطاع الفندقي قد يرجع لطبيعة العمل بهذا القطاع (محمد وعامر، 2017). وفيما يتعلق بتوزيع الأعمار نجد أن غالبية المشاركين 40.6% (N= 141)، تتراوح أعمارهم ما بين 25-34 عاماً. ومن الناحية الجغرافية، شكل العاملون بفنادق مدينة شرم الشيخ الجزء الأكبر من عينة الدراسة 54.2% (N= 188)، في حين نجد أن 45.8% (N= 159) من عينة الدراسة يعملون في فنادق مدينة القاهرة. ومن الملاحظ أن غالبية المشاركين، 58.5% (N= 203)، يعملون في الفنادق فئة الأربع نجوم. يوضح جدول (1) بيانات عن الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية (N= 347)

النوع	المتغير	
	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	ذكر	231
	أنثى	116
العمر	أقل من 25 عام	111
	من 25 إلى أقل من 35 عام	141
	من 35 إلى أقل من 45 عام	58
	45 عام فأكثر	37
المستوى التعليمي	تعليم متوسط	106
	تعليم جامعي	222
	دراسات عليا	19
الحالة الاجتماعية	أعزب	156
	متزوج	191
القسم	المكاتب الامامية	55
	الاغذية والمشروبات	137
	الإشراف الداخلي	117
	أخرى	38
موقع الفندق	القاهرة	159
	شرم الشيخ	188
درجة الفندق	5 نجوم	144
	4 نجوم	203
سنوات الخبرة في الفندق الحالي	أقل من 3 سنوات	104
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	77
	5 سنوات فأكثر	166

تحليل البيانات

قبل البدء في تحليل نتائج الدراسة واختبار فروضها، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية التي يتوجب اجتيازها؛ وذلك للتأكد من مدى صلاحية نموذج القياس لمتغيرات الدراسة من خلال استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) اعتماداً على البرنامج الإحصائي (WarpPLS 7.0)، وهي تقنية إحصائية راسخة ومعترف بها عالمياً تستخدم في الأبحاث التوكيدية والاستكشافية، حيث تضمن هذه الطريقة المعالجة الفعالة للبيانات ضمن النماذج البنائية المعقدة مما يعزز مكانتها البحثية في مجال العلوم الإدارية وخاصةً في القطاع السياحي والفندقي (Abd El-majeed et al., 2025; Eladawi et al., 2024).

يتميز استخدام نمذجة المعادلة البنائية بتقديم تقديرات نموذجية قوية، سواء كانت تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، وبالتالي فإن استخدام هذه المنهجية لا يتطلب تحقق شرط اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يجعلها أقل تعقيداً في هذا الجانب. كما تعد طريقة المربعات الصغرى الجزئية أكثر ملائمة للعينات الصغيرة، وتبرز فعاليتها بشكل خاص في النماذج التي تحتوي على عدد كبير من المؤشرات (Hashad et al., 2023). ونظراً لأن النموذج الحالي للدراسة يضم 31 مؤشراً، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام هذه الطريقة. وجرى تنفيذ التحليلات باستخدام برنامج WarpPLS، الإصدار 7.0 (Kock, 2021). وتجدر الإشارة إلى أن نمذجة المعادلة البنائية تتألف من نموذجين فرعيين رئيسيين: النموذج الخارجي والنموذج الداخلي.

أ. النموذج الخارجي

يتم تقييم النموذج الخارجي لتحديد مدى صلاحية واعتمادية المتغيرات الكامنة، والتي تم قياسها بواسطة المؤشرات الخاصة بها. يشمل هذا التقييم على عدة معايير رئيسية:

الصلاحية التقاربية (Convergent Validity)

تم تقييم الصلاحية التقاربية لتحديد المدى الذي تترابط به مؤشرات متغير معين بشكل كبير وإيجابي. ووفقاً للإرشادات المتبعة في الأبحاث التوكيدية، يجب أن تتجاوز تحميلات المؤشرات قيمة 0.70؛ بينما في الأبحاث الاستكشافية، تُعد قيمة 0.60 مقبولة احصائياً (Sarstedt et al., 2021). علاوة على ذلك، يشترط أن يتجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير القيمة الموصى بها وهي 0.50 (Hair et al., 2021)، مما يشير إلى أن المتغير يفسر -في المتوسط- أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الصلاحية التمييزية (Discriminant Validity)

تم فحص الصلاحية التمييزية للتأكد من مدى تميز كل متغير عن المتغيرات الأخرى داخل النموذج. ولتحقيق الصلاحية التمييزية، تم النظر في معيارين أساسيين. أولاً: يجب أن يكون التحميل العاملي لكل مؤشر على المتغير المخصص له أعلى من تحميلاته على أي متغير آخر في النموذج. ثانياً: تم تطبيق معيار فورنيل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion)، الذي ينص على أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير يجب أن يتجاوز ارتباطه بأي متغير آخر (Franke & Sarstedt, 2019)، مما يعني أن كل متغير يشارك تبايناً أكبر مع مؤشراتته الخاصة به مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

الاعتمادية (Reliability)

تم تقييم اعتمادية أداة القياس للتأكد من الاتساق والدقة التي تم بها قياس كل متغير. حيث تم الاعتماد على معيارين لفحص الاعتمادية وهما معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الاعتمادية المركبة (Composite Reliability)، وكلاهما يجب أن يتجاوز الحد الأدنى المقبول وهو 0.70 (Kock, 2021). يشير استيفاء هذه المعايير إلى مستوى مقبول من الاتساق الداخلي والاعتمادية لكل متغير.

ب. النموذج الداخلي

يركز تقييم النموذج الداخلي على فحص العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات الكامنة. يشمل هذا التقييم المؤشرات الرئيسية التالية:

معامل التحديد (R^2)

يعمل معامل التحديد كمقياس للقوة التنبؤية للنموذج البنائي لكل متغير داخلي كامن. وفقاً للمعايير المعتمدة، تُعتبر قيمة R^2 التي تزيد عن 0.67 قوية، في حين تُصنف القيم بين 0.33 و0.67 على أنها متوسطة، بينما تشير القيم بين 0.19 و0.33 إلى قوة تفسيرية ضعيفة. أما قيم R^2 الأقل من 0.19 تُعد قيم غير مقبولة، مما يشير إلى قدرة تفسيرية محدودة (Chin, 1998).

عامل تضخم التباين (VIF)

تم تقييم عامل تضخم التباين (VIF) لتقييم درجة التعددية الخطية بين المتغيرات التنبؤية. ولضمان قوة النموذج وتجنب المشكلات المرتبطة بالتعددية الخطية، يجب أن تظل قيم VIF لكل متغير تنبؤي أقل من 3.3 (Hair et al., 2021).

الأهمية التنبؤية (Q^2)

تم تقييم الأهمية التنبؤية للنموذج البنائي باستخدام معيار Stone-Geisser (Q^2). تشير قيمة Q^2 الأكبر من الصفر إلى أن النموذج ذو قدرات تنبؤية كبيرة تتجاوز المعيار الأساسي البسيط (Kock, 2021)، مما يعني فاعليته في التنبؤ بدقه بمؤشرات المتغيرات الداخلية.

معاملات المسار (Path Coefficients)

تُحدد معاملات المسار قوة واتجاه العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة. تتراوح قيم المعاملات (-1: +1). تم تحديد الدلالة الإحصائية لكل معامل مسار من خلال مستوى المعنوية (p-value) المرتبط به عند قيمة $p < 0.05$ للإشارة إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية (Hair et al., 2019).

ملانمة النموذج (Model Fit)

تم تقييم المطابقة الكلية للنموذج البنائي باستخدام مؤشرات متنوعة كما هو موضح بالجدول رقم (6). يُعتبر النموذج مناسباً بشكل مقبول إذا استوفى المعايير المحددة لهذه المؤشرات، مما يعد دليلاً على الصلاحية الكلية للعلاقات المفترضة (Kock, 2021).

تحيز الطريقة المشتركة (Common Method Bias)

وهو خطأ منهجي يحدث عندما تُجمع بيانات لمتغيرات متعددة من مصدر واحد أو طريقة قياس موحدة (مثل استخدام استبيان ذاتي واحد لجميع المتغيرات). ينتج عن ذلك تضخم أو انكماش في العلاقات المرصودة بين هذه المتغيرات، مما قد يؤدي إلى استنتاجات زائفة أو مضللة حول طبيعة هذه العلاقات بدلاً من اظهار العلاقات الحقيقية بين متغيرات الدراسة (Jakobsen & Jensen, 2015). وللتخفيف من المخاوف المحتملة المرتبطة بتحيز الطريقة المشتركة، تم إجراء تقييم لها قبل التحليل. باتباع الممارسات المنهجية المعتمدة (Kock et al., 2021)، حيث تم استخدام اختبار هارمان للعامل الواحد (Harman's single-factor test)، وقيم VIF للتعددية الخطية الكاملة (Full Collinearity VIFs). كشفت نتائج اختبار هارمان للعامل الواحد أنه لم يفسر أي عامل واحد غالبية التباين الكلي (أكثر من 50%)، مما يشير إلى أن تباين الطريقة المشتركة لا يمثل مشكلة جوهرية في الدراسة الحالية. علاوة على ذلك، أشار فحص قيم VIF للتعددية الخطية الكاملة (المعروضة في جدول (2) إلى أن جميع القيم أقل من القيمة 3.3 (Hair et al., 2021)، مما يؤكد على عدم وجود تعددية خطية كبيرة قد تكون مؤشراً على تحيز الطريقة المشتركة بين المتغيرات الكامنة. بناءً على ذلك، تشير نتائج هذه التحليلات إلى أن تباين الطريقة المشتركة من غير المحتمل أن يؤثر بشكل كبير على نتائج هذه الدراسة.

نتائج الدراسة

توضح النتائج الواردة في جدول (2)، نتائج تحليل المربعات الصغرى الجزئية (PLS) عن دلائل قوية للموثوقية/الاعتمادية والاتساق الداخلي للنموذج. حيث كانت قيم التحميل لجميع المؤشرات ما بين 0.661، و0.950، وهي بذلك تجاوزت الحد الأدنى المقبول للصلاحية التقاربية للمؤشر. علاوة على ذلك، أظهرت قيم الاعتمادية المركبة (CR) لجميع المتغيرات مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.923، و0.962، وهي بذلك أعلى من قيمة الحد الأدنى المطلوب (0.70). وهذا يعني أن جميع متغيرات الدراسة أظهرت موثوقية كافية، ولها اتساق داخلي قوي ضمن نموذج القياس.

جدول (2): عوامل التحميل والاعتمادية المركبة وعامل تضخم التباين

المؤشرات	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	الأداء الوظيفي	الولاء التنظيمي	الاعتمادية المركبة (CR)	عامل تضخم التباين (VIF)
Q.1	(0.852)	0.455	0.643	0.536	0.936	1.826
Q.2	(0.720)	0.449	0.584	0.415		
Q.3	(0.661)	0.429	0.377	0.522		
Q.4	(0.864)	0.535	0.642	0.593		
Q.5	(0.850)	0.404	0.489	0.508		
Q.6	(0.838)	0.326	0.468	0.576		
Q.7	(0.827)	0.301	0.304	0.473		
Q.8	(0.814)	0.217	0.228	0.428		
Q.9	0.400	(0.780)	0.512	0.540	0.952	2.038
Q.10	0.393	(0.843)	0.552	0.471		
Q.11	0.409	(0.852)	0.580	0.532		
Q.12	0.330	(0.774)	0.397	0.395		
Q.13	0.379	(0.778)	0.563	0.416		
Q.14	0.310	(0.749)	0.467	0.469		
Q.15	0.367	(0.790)	0.436	0.458		
Q.16	0.318	(0.828)	0.477	0.489		
Q.17	0.281	(0.773)	0.397	0.429		
Q.18	0.443	(0.758)	0.442	0.543		
Q.19	0.415	(0.762)	0.579	0.653		

		0.701	0.703	(0.785)	0.515	Q.20
2.139	0.962	0.579	(0.927)	0.618	0.529	Q.21
		0.637	(0.950)	0.625	0.578	Q.22
		0.556	(0.901)	0.675	0.471	Q.23
		0.551	(0.908)	0.536	0.586	Q.24
		0.536	(0.884)	0.490	0.485	Q.25
2.303	0.923	(0.806)	0.455	0.447	0.607	Q.26
		(0.822)	0.553	0.551	0.605	Q.27
		(0.810)	0.500	0.553	0.409	Q.28
		(0.881)	0.645	0.594	0.639	Q.29
		(0.828)	0.542	0.560	0.511	Q.30
		(0.746)	0.350	0.431	0.283	Q.31

تُظهر نتائج تحليل الصلاحية التقاربية والتمييزية (جدول 3)، استيفاء المتطلبات المنهجية اللازمة لتقييم جودة القياس. تجاوزت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغيرات الحد الأدنى الموصى به 0.500، حيث تراوحت قيم المتغيرات بين 0.624 و0.836. وهذا يعني أن مؤشرات كل متغير تفسر أكثر من 50% من التباين في المتغير نفسه، مما يؤكد تحقيق الصلاحية التقاربية بمستوى مقبول. علاوة على ذلك، وكما هو مبين في جدول (3)، جاء الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من ارتباطه بأي من المتغيرات الكامنة الأخرى ضمن النموذج، وهذا يدعم بقوة الصلاحية التمييزية بناءً على معيار فورنيل-لاركر (Fornell-Larcker criterion)، مما يعني أن كل متغير يقيس مفهومًا متميزًا عن غيره. إضافة إلى ذلك، تم حساب قيمة HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)؛ وهي نسبة قياس لتحديد ما إذا كانت المفاهيم المستخدمة في الدراسة متميزة عن بعضها البعض بشكل كافٍ، أي ما إذا كانت تعكس ظواهر مختلفة أم لا. فهي تمثل نسبة متوسط الارتباطات بين السمات المختلفة إلى متوسط الارتباطات بين السمات المتشابهة. حيث أظهرت النتائج أن جميع نسب HTMT أقل من القيمة الموصى بها 0.85 (جدول 4، 5)، كما أنها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% (Hair et al., 2019). وهذا بدوره يدعم الصلاحية التمييزية للمتغيرات، وهذا يؤكد أن جميع متطلبات الصلاحية التقاربية والتمييزية قد تم استيفاؤها في هذه الدراسة.

جدول (3): الصلاحية التمييزية ومتوسط التباين المستخرج (AVE)

الولاء التنظيمي	الأداء الوظيفي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية	
AVE=0.667	AVE=0.836	AVE=0.624	AVE=0.650	
-	-	-	0.806	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية
-	-	0.790	0.481	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
-	0.914	0.645	0.580	الأداء الوظيفي
0.817	0.626	0.642	0.629	الولاء التنظيمي

جدول (4): نسبة HTMT

الولاء التنظيمي	الأداء الوظيفي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية	(جيد إذا كان > 0.90، أفضل إذا كان > 0.85)
-	-	-	-	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية
-	-	-	0.520	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
-	-	0.679	0.620	الأداء الوظيفي
-	0.672	0.696	0.687	الولاء التنظيمي

جدول (5): قيم مستوى المعنوية لنسب HTMT

الولاء التنظيمي	الأداء الوظيفي	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية	قيم مستوى المعنوية لنسب HTMT (جيدة إذا كانت > 0.05)
-	-	-	-	إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية
-	-	-	<0.001	ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
-	-	0.002	<0.001	الأداء الوظيفي
-	0.001	0.003	0.002	الولاء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (6) التالي مؤشرات جودة المطابقة الكلية للنموذج البنائي المقترح في الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن جميع معايير ملائمة النموذج ذات دلالة إحصائية. علاوة على ذلك، لم تكشف تقييمات التعددية الخطية داخل النموذج عن أي انحرافات جوهرية، حيث كانت قيم كل من متوسط عامل تضخم التباين التكتلي (AVIF) ومتوسط التعددية الخطية الكلية (AFVIF) أقل من الحد الأقصى المقبول البالغ 3.3. لذا، فإن هذه المؤشرات الشاملة تؤكد بقوة جودة ملائمة/مطابقة النموذج البحثي الكلية، وصلاحيته، وموثوقيته.

جدول (6): مؤشرات جودة ملائمة النموذج

Assessment	Criterion	Decision
Average path coefficient (APC)	0.348, P<0.001	P<0.05 Supported
Average R-squared (ARS)	0.607, P<0.001	P<0.05 Supported
Average adjusted R-squared (AARS)	0.593, P<0.001	P<0.05 Supported
Average block VIF (AVIF)	2.369	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3 Supported
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.077	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3 Supported
Tenenhaus GoF (GoF)	0.649	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36 Supported
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1 Supported
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1 Supported
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	acceptable if ≥ 0.7 Supported
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	acceptable if ≥ 0.7 Supported

اختبار الفرضيات

بعد التأكد من جودة نموذج القياس، تم تحديد الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار باستخدام إجراءات التمهيد المعياري (Bootstrapping Procedures). كشفت نتائج اختبار الفرضيات، الموضحة في شكل (2) وجدول (7)، عن وجود علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومتغيري الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

العلاقات المباشرة (Direct Effects)

أظهرت النتائج الموجودة في جدول (7) وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو التالي:

جدول (7) تأثير العلاقات المباشرة لإدراك الموظفين، وممارسات المسؤولية الاجتماعية

الفرضية	العلاقة	β	P. Value	القرار
H1	إدراك الموظفين ← الأداء الوظيفي	0.19	0.04	مقبولة
H2	إدراك الموظفين ← الولاء التنظيمي	0.49	0.01	مقبولة
H3	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ← الأداء الوظيفي	0.26	0.01	مقبولة
H4	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ← الولاء التنظيمي	0.37	0.01	مقبولة
H5	الولاء التنظيمي ← الأداء الوظيفي	0.44	0.01	مقبولة

وجود ارتباط إيجابي وذو دلالة إحصائية بين إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية وكلاً من الولاء التنظيمي ($\beta=0.49, p<0.01$)، والأداء الوظيفي ($\beta=0.19, p=0.04$)، مما يدعم الفرض الأول والثاني (H1، H2). علاوة على ذلك، أظهر إدراك الموظفين لممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه نحو أصحاب المصالح علاقات إيجابية ومعنوية أيضاً مع كل من الولاء التنظيمي ($\beta=0.37, p<0.01$)، والأداء الوظيفي ($\beta=0.26, p<0.01$)، وهذا بدوره يدعم الفرض الثالث والرابع (H3، H4). بالإضافة إلى ذلك، تم الكشف عن علاقة إيجابية ومعنوية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ($\beta=0.44, p<0.01$)، مما يدعم الفرض الخامس (H5).

العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects)

تم استخدام منهجية (Preacher & Hayes (2008) لاختبار تأثير الوساطة، وأظهرت النتائج الموجودة في جدول (8) ما يلي:

جدول (8) تأثير العلاقات غير المباشرة للولاء التنظيمي

الفرضية	العلاقة	β	P. Value	القرار
H6	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ← الولاء التنظيمي ← الأداء الوظيفي	0.21	0.04	مقبولة
H7	ممارسات المسؤولية الاجتماعية ← الولاء التنظيمي ← الأداء الوظيفي	0.16	0.02	مقبولة

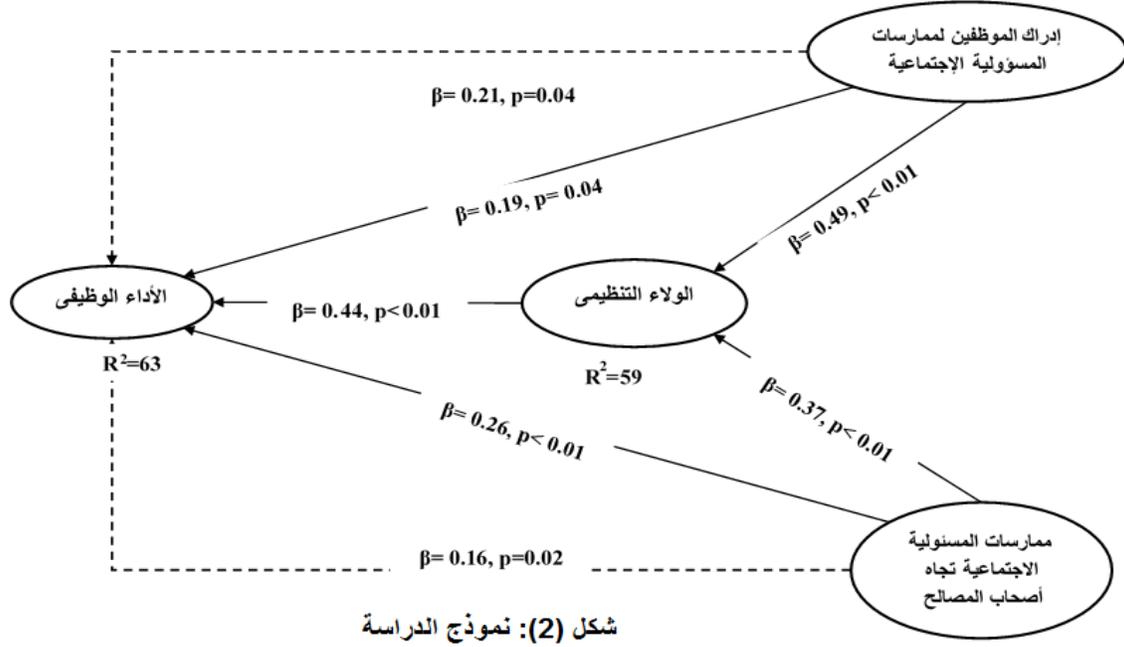
وجود تأثير غير مباشر موجب ودال احصائياً ($\beta=0.21, p=0.04$) لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع عبر الوساطة الجزئية لمتغير الولاء التنظيمي. علاوة على ذلك كان هناك تأثيراً آخر غير مباشر موجب ودال احصائياً ($\beta=0.16, p=0.02$) لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي للعاملين كمتغير تابع عبر الوساطة الجزئية لمتغير الولاء التنظيمي. كما أن فترات الثقة للتمهيد (Bootstrapped Confidence Intervals) للتأثيرات غير المباشرة لم تتضمن الصفر، مما يدعم فرضية الوساطة بشكل أكبر. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن متغير الولاء التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً ومُكَمَّل للعلاقة بين تأثير كل من إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء الوظيفي معنوية وإيجابية. ونتيجة لذلك، تم دعم الفرض السادس والسابع (H6، H7).

وعلى الجانب الآخر، تم تقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة المقترح من خلال تطبيق نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، باستخدام معامل التحديد (R^2) كما هو موضح في الشكل رقم (2)، حيث أظهرت النتائج أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالفنادق تجاه أصحاب المصالح وإدراك الموظفين لهذه الممارسات، لهما قدرة عالية على تفسير التباين في الولاء التنظيمي للموظفين. حيث بلغت قيمة R^2 المحسوبة للولاء التنظيمي 0.59، مما يعني أن 59% من التباين في هذا المتغير الكامن الداخلي يمكن تفسيره إحصائياً بواسطة المتغيرات الخارجية المذكورة سابقاً. حيث تشير قيمة R^2 الى قدرة تنبؤيه متوسطة وذات مغزى لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح فيما يتعلق بالولاء التنظيمي، مما يؤكد تأثيرهما الكبير على هذا المتغير.

بالإضافة الى ذلك، امتدت القوة التفسيرية للنموذج لتشمل الأداء الوظيفي. فقد فسر إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، والولاء التنظيمي بشكل جماعي 63% من التباين في الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن قيمة R^2 بلغت 0.63. تشير قيمة R^2 هذه إلى أن نسبة متوسطة من التباين في الأداء الوظيفي تُعزى إحصائياً إلى التأثير المشترك لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، والتأثير الوسيط للولاء التنظيمي.

وهذا بدوره يعزز من نظرية الهوية الاجتماعية والتي تشير إلى أن إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية يكوّن لديهم تصور إيجابي نحو المنشأة، مما يزيد من احترامهم لذاتهم والتزامهم التنظيمي. ويظهر ذلك بوضوح من خلال النتائج السابقة والتي تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والولاء التنظيمي في منظمات الأعمال.

ومن ناحية أخرى وبالإضافة إلى تقييم R^2 ، تم تعزيز الأهمية التنبؤية لنموذج القياس بشكل أكبر من خلال تقييم معامل Q^2 ، وهو مقياس إحصائي يظهر مدى جودة أداء النموذج في التنبؤ بالبيانات. حيث تعتبر القيم التي تزيد عن الصفر مقبولة وتشير إلى أن النموذج لديه بعض الأهمية التنبؤية فكلما زادت القيمة، كلما كان أداء النموذج أفضل في التنبؤ ($Q^2 > 0$). وفي ضوء ذلك أظهرت النتائج أن قيم Q^2 التي تم الحصول عليها لمتغير الولاء التنظيمي و متغير الأداء الوظيفي كانت (0.59)، (0.64) على التوالي وهي بذلك تجاوزت بشكل كبير قيمة الصفر، مما يؤكد القوة التنبؤية للنموذج. وهذا يعني أن متغيرات النموذج تمتلك قدرة قوية على التنبؤ بالتباين الحاصل في الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق.



جدول (8): نتائج اختبار الوساطة

الفرضيات	المسار أ	المسار ب	التأثير غير المباشر	الخطأ المعياري	قيمة ت	95% الحد الأدنى	95% الحد الأعلى	النتيجة
H6	0.49	0.44	0.21	0.079	2.770	0.063	0.369	وساطة
H7	0.37	0.44	0.16	0.080	2.061	0.008	0.318	جزئية

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير موجب ودال إحصائياً لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في أدائهم الوظيفي بالفنادق. بالإضافة إلى ذلك، اختبرت الدراسة ما إذا كان الولاء التنظيمي له تأثير غير مباشر بين المتغيرات المستقلة السابقة وبين الارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق كمتغير تابع. كشفت النتائج عن تأثير متعدد الأوجه للمسؤولية الاجتماعية وإدراك الموظفين لها على نتائج الموظفين ضمن السياق التنظيمي. على وجه التحديد، أظهر التحليل الإحصائي علاقة إيجابية مباشرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية وإدراك الموظفين لها وبعض المؤشرات التنظيمية: الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي. يشير هذا إلى أنه عندما يدرك الموظفون أن المنشأة التي يعملون بها تشارك في أنشطة المسؤولية الاجتماعية والتي تتجاوز نطاق عملياتها المباشرة، فإن ذلك يساهم بشكل مباشر في وفائهم بواجباتهم الوظيفية، وارتباطهم العاطفي بالمنشأة، ورضاهم العام عن عملهم ومن ثم الارتقاء بأدائهم الوظيفي. يشير التأثير المباشر الملاحظ لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وإدراك الموظفين لهذه الأنشطة على الأداء الوظيفي، إلى أن الموظفين يدركون أهمية هذه الممارسات ومدى ملاءمتها. غالباً ما يؤدي هذا الإدراك إلى ارتباط أقوى بالمنشأة. نظراً لأن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غالباً ما تجسد قيم ومعايير المنظمة الأساسية، لذا

فإن وعي الموظفين بهذه الجهود وتقديرهم لها يمكن أن يشكل بصورة كبيرة إحساسهم بالانتماء والتوافق مع مهمة المنظمة. يعمل هذا الارتباط كدافع قوي لتحفيز الموظفين على تقديم الدعم السلوكي (مثل زيادة الجهد، المبادرة)، والموقفي (مثل العقلية الإيجابية، الإيمان بالمنظمة) للمساعدة في تحقيق أهدافها. وبالتالي، تبرز أنشطة المسؤولية الاجتماعية كأداة استراتيجية حاسمة ليس فقط لإشراك الموظفين الحاليين لتعزيز الأداء الوظيفي، ولكن أيضًا لجذب الموظفين ذو الأداء العالي (Park & Levy, 2014). يدعم هذا المنظور كذلك الأدبيات الموجودة، والتي تفترض أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون مصدرًا مهمًا لفخر الموظفين (De Roeck et al., 2016). بالنظر إلى الارتباط الجوهرى بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة، قد يشعر الموظفون بإحساس متزايد بالمسؤولية والدافع نحو بذل المزيد من الجهد عند ارتباطهم بكيان ذي سمعة طيبة. وتماشياً مع هذه النتائج، أفادت الأبحاث السابقة التي أجراها Ali et al. (2020) و Chaudhary (2020) عن تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء الموظفين. أشارت دراساتهم، إلى أن الموظفين يرون ممارسات المسؤولية الاجتماعية ذات صلة عالية بزيادة ارتباطهم بالمنظمة، وبالتالي فهي مؤشر مهم لأدائهم.

علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الولاء التنظيمي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، ويتوسط جزئياً العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح كمتغيرات مستقلة وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وهذا يعني أنه بينما كان لإدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، وتوجه تلك الممارسات نحو أصحاب المصالح له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، إلا أن جزءاً كبيراً من هذا التأثير يتم توجيهه بطريق غير مباشر عبر تعزيز ولاء الموظفين للمنشأة، لذا فإن إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية يعزز لديهم شعوراً أقوى بالولاء نحو المنشأة، والذي بدوره يحفزهم على الأداء بشكل أفضل. يمكن أن تُعزى العلاقة الإيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي إلى الدوافع الجوهرية التي غالباً ما تميز الموظفين المخلصين. حيث يميل هؤلاء الأفراد إلى تبني منظور أوسع وأكثر شمولية لعملهم، يتجاوز مجرد المكافآت أو المسؤوليات الموكلة إليهم، حيث أن انخراطهم في العمل غالباً ما يكون مدفوعاً باهتماماتهم الشخصية، والرغبة في تحسين مساهمهم المهني (Elegido, 2013).

علاوة على ذلك، تتوافق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي تشير إلى أن الولاء يمارس دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية، والممارسات الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وبين الأداء الوظيفي (Le, 2023; Shafique & Ahmad, 2022; Ahmad et al., 2020). يشير هذا إلى أن التأثير الإيجابي لمبادرات المسؤولية الاجتماعية على أداء الموظفين يتم توجيهه بشكل أكبر من خلال تنمية ولاء الموظفين. فعندما يدرك الموظفون أن منظماتهم مسئولة اجتماعياً، فإن ذلك يعزز إحساساً أعمق بالولاء التنظيمي، والذي يترجم بعد ذلك إلى أداء جيد. وفي هذا السياق أشار Suher et al. (2017) إلى أن القوى العاملة الملتزمة والمخلصة تميل إلى تحسين استخدام الموارد عن طريق تجنب إهدار الوقت، وإظهار أداء متفوق، وجذب المزيد من العملاء والاحتفاظ بهم، والحفاظ على الدافع المستمر لتحسين الأداء.

توصيات الدراسة

1. جعل المسؤولية الاجتماعية جزء من الثقافة التنظيمية للقطاع الفندقي، مع دمج متطلبات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات أعماله، وفق أسس علمية ومنهجية منظمة ومستمرة، مع التأكيد على ضرورة إدراج ممارسات المسؤولية الاجتماعية كجزء من الميثاق الأخلاقي لمؤسسات القطاع.
2. يفضل أن تشارك مؤسسات القطاع الفندقي في أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تتجاوز نطاق عملها المباشر.
3. أن تقوم مؤسسات القطاع الفندقي بمبادرات المسؤولية الاجتماعية لدعم العاملين بها، مع جعلها جزء من برامج الحوافز بالمنشآت الفندقية.
4. على مؤسسات القطاع الفندقي النشر الواسع لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية بين جميع الأطراف ذات المصالح معها.
5. من الضروري بناء وتحسين علاقات قوية مع أصحاب المصالح الذين يطبقون برامج المسؤولية الاجتماعية.
6. من المهم أن تتبنى مؤسسات القطاع الفندقي البرامج الحديثة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو البيئة ودعم الاقتصاد وخدمة المجتمع.
7. أصبح لزاماً على مؤسسات القطاع الفندقي أن تسعى إلى بناء ودعم علاقات استراتيجية مع المجتمع المحيط الذي تؤثر فيه وتتأثر به، وهذا لمواكبة التحديات المرتبطة بمتطلبات التنمية المستدامة على كافة محاورها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

8. إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة، فبالإمكان مستقبلا ظهور أبعاد جديدة أو تلاشي أبعاد حالية، لذا يجب على مؤسسات القطاع الفندقي مواكبة هذه التغييرات لضمان الاستمرارية والمنافسة في بيئة يزداد التزامها بمتطلبات المسؤوليات الاجتماعية بطريقة مطردة.
9. من الواجب أن يكون للدولة دور فعال لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تحفيز ودعم مؤسسات القطاع الفندقي التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي وبذلك يتم تعزيز المنافسة بين مؤسساته في هذا المجال.

المحددات والأبحاث المستقبلية

تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول العلاقات بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي في قطاع الفنادق المصرية. ومع ذلك، يجب مراعاة بعض المحددات التي تفتح آفاقاً للأبحاث المستقبلية ومنها:

أولاً: اقتصر تركيز الدراسة على فنادق الأربع والخمس نجوم في مصر، مما يحد من إمكانية تطبيق النتائج بشكل مباشر على المستويات الأخرى. لذا، ينبغي على الدراسات المستقبلية استكشاف هذه العلاقات في قطاعات تنظيمية متنوعة، مثل: المطاعم وسلاسل التوريد والشركات السياحية وشركات الطيران، وكذلك في بلدان أخرى بالشرق الأوسط وأفريقيا، لتعزيز قابلية تعميم النتائج.

ثانياً: بينما كشفت الدراسة عن الدور الوسيط لمتغير الولاء التنظيمي، قد يكون هناك متغيرات أخرى مثل: الثقافة التنظيمية، واليقظة الذهنية، والدعم التنظيمي، والالتزام الاخلاقي ربما تؤثر على هذه العلاقات، وبالتالي يمكن للأبحاث المستقبلية استكشاف التأثيرات الوسيطة أو المعدلة لهذه المتغيرات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو رية، مروة جمال. (2019). أثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية على الانتماء الوظيفي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، 3(2)، 92-114.
- الحجازين، فارس سالم، والعضايلة، علي بن محمد عمر. (2018). أثر أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: الفنادق السياحية بمنطقة البحر الميت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الخديدي، عبد الإله عيضة رده. (2022). إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات في الموارد البشرية في فنادق مكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(3)، 82-101.
- بوباكير، أمال، وبوساق، كريمة. (2024). إدماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ضمن الممارسات الوظيفية لمؤسسات الضيافة والسياحة: دراسة حالة سلسلة فنادق ومنتجعات هيلتون العالمية. مجلة الباحث الاقتصادي، 12(2)، 93-106.
- خطاب، سليمان؛ عبد الله، محمد؛ لدراوشة، عبد الله؛ أبو شريعة، إسلام. (2015). أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(2)، 443-460.
- محمد، عبد المنعم؛ عامر، تامر. (2017). قياس اتجاهات المجتمع الريفي المصري نحو عمل الإناث في الفنادق. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 1(1)، 17-32.
- محمد، هوبل؛ كروش، صلاح الدين؛ حمزة، بن وريدة. (2020). المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول (CARROL). مجلة أوراق اقتصادية، 4(2)، 206-225.

المراجع الإنجليزية

- Abd El-majeed, A. A., Hashad, M. E., Abd El-majeed, E. A. A., & Mahmoud, H. A. H. (2025). Green transformational leadership and green innovative work behavior in hotels and travel agencies: Roles of green knowledge sharing and green commitment. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 9(1), 1-25.

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sense making, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Ahmad, S., Shafique, O., & Jamal, W. N. (2020). Impact of perceived corporate social responsibility on banks' financial performance and the mediating role of employees' satisfaction and loyalty in Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(3), 765-774.
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2908-2919.
- Babajee, R. B., Seetana, B., Nunkoo, R., & Gopy-Ramdhany, N. (2021). Corporate social responsibility and hotel financial performance. *Journal of Hospitality Marketing Management*, 5(2), 1-21.
- Bhattacharya, C., Sen, S. and Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Cacho'n-Rodríguez G., Blanco-González A., Prado-Román C., & Díez-Martín F. (2021). Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. *Managerial and Decision Economics*, 42(7), 1730-1739.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), 39-48.
- Chaudhary, R. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: A study among Indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2761-2784.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Crespo, A. H., & Del Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168.

- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2015), Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes, *Journal of Business Ethics*, 131(2), 319-335.
- Egyptian Ministry of Tourism and Antiquities. (2021). Hotels Obtain Health Safety Certificate in Great Cairo; Egyptian Ministry of Tourism and Antiquities Publications: Cairo, Egypt.
- Eladawi, F. M. I., Elnaggar, M. K., Hashad, M. E., Awad, A. H. I., & Abd, A. A. E. K. G. (2024). Effect of green inclusive leadership on employees' green work engagement in hotels and travel agencies: The role of green intrinsic motivation. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 54(2), 885-895.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511.
- Farooq, O., Payaud, M., & Rupp, D. E. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: Process and contingency perspectives. *Journal of Management*, 43(1), 173-195.
- Font X., & Lynes J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(26), 1027-1042.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research*, 29(3), 430-447.
- Gallardo-Va'zquez D., Valdez-Jua'rez L. E., & Castuera-Di'az A'. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 1-28.
- George N. A., Aboobaker N., & Edward M. (2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093-1111.
- Glavas, A., & Piderit, S.K. (2009). How does doing good matter? effects of corporate citizenship on employees, *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Gu'rlek M., & Tuna M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Guillon O., & Cezanne C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197)*. Springer Nature.
- Hair, J. F., Black, W. C., Balin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*: Maxwell Macmillan International Editions.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hashad, M. E., Abu Zeid, R. M., & Abou Raia, M. G. (2023a). The impact of green organizational culture on the green organizational reputation of tourism and hotel

- establishments: The moderating role of green organizational identity. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 7(2), 36-59.
- Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387-396.
 - Hur W. M., Moon T. W., & Lee H. G. (2018). Employee engagement in CSR initiatives and customer directed counterproductive work behavior (CWB): The mediating roles of organizational civility norms and job calling. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1087–1098.
 - Hwang Y., Lin H., & Shin D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220–227.
 - Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
 - Jin, H., Li, X., & Li, G. (2024). Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person organization fit and employee trust. *PLoS ONE* 19(3), 1-18.
 - Kim, H. L., & Park, S. (2017). The impact of corporate social responsibility on employee engagement and organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 79-88.
 - Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 1-10.
 - Kucharska W., & Kowalczyk R. (2019). How to achieve sustainability? Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453–467.
 - Kusluvan, S. (2018). The impact of corporate social responsibility on employee satisfaction and loyalty in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 141-158.
 - Latif, K. F., Pérez, A., & Sahibzada, U. F. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-13.
 - Le, T. T. (2023). Corporate social responsibility and SMEs' performance: Mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), 4565-4590.
 - Lee, S. M., & Chen, L. (2018). Corporate social responsibility and employee loyalty: A systematic review and future directions. *Sustainability*, 10(12), 4410.
 - Liu, Y., Liu, S., Zhang, Q., & Hu, L. (2021). Does perceived corporate social responsibility motivate hotel employees to voice? The role of felt obligation and positive emotions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 182-190.
 - Peng, L. M., Lung, C. K., & Chai, L. T. (2018). Perceived roles of ethics and social responsibility, internal corporate social responsibility and employee engagement of academicians. *The Journal of Social Sciences Research*, 706-717.
-

- Lund-Durlacher, D. (2013). Corporate social responsibility in tourism. In *Encyclopedia of corporate social responsibility* (pp. 594-594). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Madanaguli, T. A., Dhir, A., Kaur, P., Mishra, S., & Srivastava, S. (2023). A systematic literature review on corporate social responsibility (CSR) and hotels: Past achievements and future promises in the hospitality sector. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 23(2-3), 141-175.
- Mandhachitara, R., & Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 122-133.
- Mao Y., He J., Morrison A. M., & Andres Coca-Stefaniak J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: From the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734.
- Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.
- Park, S. Y., & Levy, S. E. (2014). Corporate social responsibility: Perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Assessing mediation in communication research. In *the Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (pp. 13-54). Sage.
- Noonan, A., & Rankin, C. P. (2017). Hilton Hotel Worldwide: A case study exploring corporate social responsibility and stakeholder management. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 5(4), 15-27.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). *Partial least squares structural equation modeling*. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Shafique, O., & Ahmad, B. S. (2022). Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-8.
- Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., & Senasu, K. (2015). The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60-66.
- Smith, S., & Kumar, A. (2014). Impact of corporate social responsibility on employee organizational commitment within the gaming industry. In *Advances in Hospitality and Leisure* (pp. 49-67). Emerald Group Publishing Limited.
- Stojanović, A., Milošević, I., Arsić, S., Urošević, S., & Mihajlović, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149-166.

- Story, J. S., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370.
- Su L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism management*, 72, 437-450.
- Suher, I. K., Bir, C. S., & Yapar, A. (2017). The effect of corporate social responsibility on employee satisfaction and loyalty: A research on Turkish employees. *International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS)*, 7969(87), 87-105.
- Thao, L. H. H., Anh, D. N. P., & Velencei, J. (2019). Measuring corporate social performance. *Serbian Journal of Management*, 14 (1), 193-204.
- UNWTO. (2024). Tourism and the Millennium Development Goals. World Tourism Organization, Madrid-SPAIN.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2017). Sales force corporate social responsibility fit and salesperson performance: A fit-performance framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 343-361.
- Wang, Y., Xu, S. and Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis, *Business Ethics: A European Review*, 29 (3), 471-496.
- Wells, V. K., Manika, D., Gregory-Smith, D., Taheri, B., & McCowlen, C. (2015). Heritage tourism, CSR and the role of employee environmental behaviour. *Tourism Management*, 48, 399-413.
- Wuttichindanon, S. (2017). Corporate social responsibility disclosure—choices of report and its determinants: Empirical evidence from firms listed on the Stock Exchange of Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 156-162.
- Yaba, T. K. (2018). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction and Loyalty: A Research on Banking Sector Employees in Erbil, Kurdistan. International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics (ICABEP), Business and Management Department, Ishik University, ISBN 978.
- Yılmaz, H., & Yılmaz, S. (2016). Corporate social responsibility in hotel businesses. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 89-100.

ملحق رقم (أ)

<p>Jin et al. (2024)</p>	<p>إدراك الموظفين لممارسات المسؤولية الاجتماعية</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. يُظهر الفندق التزامه بممارسات العمل الأخلاقية. 2. يدعم الفندق بنشاط مبادرات الاستدامة البيئية. 3. يتحمل الفندق مسؤولية تأثير منتجاته/خدماته على المجتمع. 4. يعزز الفندق العدالة الاجتماعية والمساواة. 5. الفندق يطبق معايير أخلاقية واضحة في ممارساته التشغيلية. 6. يرى الموظفون أن الفندق ملتزم بالسلوك الأخلاقي في جميع جوانب العمليات التشغيلية. 7. يستثمر الفندق في البحث والتطوير لايتكسر منتجات/خدمات صديقة للبيئة. 8. يرى الموظفون أن الفندق يستجيب لاحتياجات واهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
<p>Story & Castanheira (2019)</p>	<p>ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. تضمن سياسات الفندق بيئة عمل آمنة وصحية لجميع موظفيه. 2. يشجع الفندق موظفيه على المشاركة في الأنشطة التطوعية. 3. تتوفر فرص كافية لتطوير مهاراتي في وظيفتي الحالية. 4. تشجع سياسات الفندق الموظفين على تطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية. 5. يطبق الفندق سياسات مرنة لتوفير توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية لموظفيه. 6. أؤمن بأن الفندق يوفر فرصاً متساوية لجميع موظفيه. 7. يساهم الفندق في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاهية المجتمع. 8. يشارك الفندق في أنشطة تهدف إلى حماية البيئة الطبيعية وتحسين جودتها. 9. يؤكد الفندق على أهمية مسؤولياته الاجتماعية تجاه المجتمع. 10. يقدم الفندق مساهمات مالية كافية للجمعيات الخيرية. 11. يتفقد الفندق برامج خاصة للحد من تأثيره السلبي على البيئة الطبيعية. 12. يدعم الفندق العمالة من المناطق ذات الاحتياجات الخاصة.
<p>Jin et al. (2024)</p>	<p>الولاء التنظيمي</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. أشعر بالترام قوي تجاه هذا الفندق. 2. أنا مستعد لبذل جهد إضافي لمساعدته على النجاح. 3. أرى مستقبلاً طويلاً الأمد في هذا الفندق. 4. لدي ارتباط عاطفي قوي بهذا الفندق. 5. أشعر بتعلق عميق وثقافة هذا الفندق. 6. نادرًا ما أفكر في البحث عن عمل في فندق آخر. <p>الأداء الوظيفي</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. أبتجز دائمًا المهام المحددة في وصف وظيفتي. 2. لأؤدي جميع المسؤوليات المطلوبة من وظيفتي. 3. أنبي جميع متطلبات الأداء الرسمية. 4. لا أهمل أبدًا جوانب العمل التي ألتزم نفسي بأدائها. 5. أتجح في أداء المهام الأساسية المكلف بها.
<p>Ali et al. (2020)</p>	