

Environmental Education and Sustainable Development

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Corporate Social Responsibility (CSR) Model in Iran's Hotel Industry (With Emphasis on 4 and 5 Star Hotels in Tehran)

Javad Yousefi^{1*}, Mahmood Ziaee², Mohammad Reza Karimi Alavijeh³, Seyed Mojtaba Mahmoudzadeh⁴, Seyed Ali Hoseini⁵

¹Ph.D. Candidate, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

²Professor, Department of Tourism Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

³Associate Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

⁴Associate Professor, Department of Tourism Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

⁵Assistant Professor, Department of Tourism Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Correspondence

Javad Yousefi

Email: yousefi.javad@gmail.com

How to cite

Yousefi, J., Ziaee, M., Karimi Alavijeh, M.R., Mahmoudzadeh, M., & Hoseini, S.A. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) Model in Iran's Hotel Industry (With Emphasis on 4 and 5 Star Hotels in Tehran). Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development, 12(3), 43-59.

ABSTRACT

Considering the importance of the hotel industry within the tourism sector and the necessity of social responsibilities, this research aims to develop a social responsibility model tailored to Iran's conditions, as no such model currently exists in the literature. This study employs a mixed-method approach within a survey research framework. In the first phase, interviews were conducted with managers of 4 and 5-star hotels in Tehran to gather insights on influential factors, strategies, and outcomes. These insights were categorized and codified into a model. In the quantitative phase, the model's components were assessed and validated for reliability and validity. The paths identified in the model were statistically examined, modified, and confirmed where necessary. The overall goodness of fit for the model was verified using the SRMR index. According to this model, social responsibility in the hotel industry is influenced by driving factors such as strategic commitment, stakeholder consideration, and moral commitment, which are themselves influenced by contextual conditions. Strategies to achieve social responsibility encompass various fields including human resources, marketing, communication, and green management. These strategies are affected by intervening conditions such as executive and managerial conditions, cultural conditions, media and communication conditions, and government facilitation. The outcomes of implementing social responsibility are seen in economic, social, environmental, and organizational sustainability. The contribution of this research lies in enhancing knowledge through the integration of factors influencing social responsibility, the strategies for its implementation, and the resultant outcomes into a coherent model, which has not been previously studied.

KEY WORDS

Corporate Social Responsibility (CSR), Hotel, Iran, Organization Sustainability.



نشریه علمی

آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار

«مقاله پژوهشی»

مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران (با تأکید بر هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران)

جواد یوسفی^{۱*}، محمود ضیائی^۲، محمدرضا کریمی علویجه^۳، سید مجتبی محمودزاده^۴، سید علی حسینی^۵

چکیده

نظر به اهمیت صنعت هتلداری در نظام گردشگری کشور و ضرورت توجه به مسئولیت‌های اجتماعی مبتنی بر رویکرد پایداری سازمانی برای بقا در فضای کسب‌وکار، پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران است. بدین‌جهت تحقیق از انواع پژوهش‌های پیمایشی به شمار می‌آید و به روش ترکیبی صورت گرفته است. ابتدا عوامل تأثیرگذار، راهبردها و پیامدها از طریق مصاحبه با مدیران به کمک روش نظریه داده‌بنیاد طی مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی مقوله‌بندی و نهایتاً در قالب مدلی تدوین شد. در مرحله کمی به کمک روش معادلات ساختاری اجزای مدل از نظر روایی و پایایی موردبررسی و تأیید قرار گرفت و معنی‌داری مسیرها در مدل نیز با تحلیل مسیر بررسی و در موارد لزوم اصلاح و مورد تأیید قرار گرفت. نیکویی برازش کلی مدل نیز طبق شاخص SRMR تأیید شد. طبق مدل نهایی شرایط زمینه‌ای بسترساز شرایط پیشران در مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت هتلداری هستند. راهبردها برای تحقق این مهم شامل راهبردهای نه‌گانه در زمینه‌های مختلف است (منابع انسانی، بازاریابی، ارتباطات، مدیریت سبز، آموزش و پژوهش و غیره) که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر تضعیف یا تقویت می‌شوند. پیامدهای حاصل از تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز به‌طور خلاصه ابعاد پایداری اقتصادی، اجتماعی، محیط‌زیست و پایداری سازمانی را در برمی‌گیرد. سهم دانش‌افزایی و نوآوری تحقیق را می‌توان در یکپارچه‌سازی شرایط تأثیرگذار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران، شناسایی راهبردها برای تحقق آن و پیامدهای حاصل از اجرای راهبردها در قالب یک مدل منسجم دانست که تاکنون مورد مطالعه قرار نگرفته است.

واژه‌های کلیدی

ایران، پایداری سازمانی، صنعت هتلداری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، هتل.

دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
استاد، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
آشنیاری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
آشنیاری، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

جواد یوسفی

ایمانامه: yoosefi.javad@gmail.com

استناد به این مقاله:

یوسفی، جواد، ضیائی، محمود، کریمی علویجه، محمدرضا، محمودزاده، سید مجتبی و حسینی، سیدعلی. (۱۴۰۳). مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران (با تأکید بر هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران)، فصلنامه علمی آموزش محیط‌زیست و توسعه پایدار، ۱۲(۳)، ۴۳-۵۹.

مقدمه

حفظ کنند. در همین حال، مصرف‌کنندگان نیز هدایت می‌شوند که همیشه محصولاتی را مصرف کنند که دارای گواهینامه پایداری مانند ارگانیک بودن، رعایت تجارت منصفانه و غیره هستند (Khaliqi et al., 2021). به این ترتیب ملاحظه می‌شود فشارهای قانونی و اجتماعی ملی و بین‌المللی سازمان‌ها را به سمت پایداری هر چه بیشتر هدایت می‌کنند. بعلاوه تغییر و تحولات تجارت جهانی نشان می‌دهد که افزایش سطح آگاهی‌ها و به تبع آن مسئول‌تر شدن افراد باعث افزایش سطح انتظارات و مطالبه‌گری بیشتر آنان برای دریافت محصولات «سبز» شده است از این رو توجه افراد از برندهای تجاری به سمت برندهای اجتماعی مانند سبز، ارگانیک، دوستدار طبیعت و غیره نیز جلب شده است (Han et al., 2010). بدین جهت است که استفاده از منابع مالی در فعالیت‌هایی که به نفع جامعه و محیط‌زیست است شانس بقای طولانی‌مدت در محیط کسب‌وکار را افزایش می‌دهد و لذا طرح‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان به یک نیاز اساسی برای صنعت هتلداری تبدیل شده است که باید در بطن تصمیمات تجاری و عملیات هتل‌ها قرار گرفته و تبدیل به استاندارد برای فعالیت هتل‌ها شود (Yılmaz & Yılmaz, 2016). توجه به عملکرد صنعت هتلداری ایران به‌ویژه از منظر محیط‌زیست ضرورت اهتمام مدیران هتلداری کشور را به این موضوع بیش‌ازپیش روشن می‌سازد. اینکه در هتل‌های مجلل ایران مصرف انرژی ۳ تا ۴ برابر بیشتر از هتل‌های مشابه که در تحقیقات گذشته موردبررسی قرار گرفته‌اند، است و ۷ برابر ردپای کربن شدیدتری دارند (Salehi et al., 2021)، همین‌طور شواهدی از قبیل اینکه مدیریت پسماند در هتل‌ها به‌درستی صورت نمی‌گیرد (Majlesi et al., 2010)، سطح آگاهی مدیران نسبت به تعهدات زیست‌محیطی پایین است (ziaee and ranjbar, 2014) و کارکنان نیز در رابطه با مؤلفه‌های مدیریت سبز سطح آگاهی پایینی دارند (Shobeiri & Shamsi, 2016) حاکی از آن است که فقدان برنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران باعث شده هتل‌ها نسبت به آسیب‌های محیط‌زیستی که ایجاد می‌کنند بی‌توجه بوده و مسئولیت خود را در این رابطه به‌درستی ایفا نکنند.

از نظر مفهومی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان را می‌توان به‌عنوان انجام کسب‌وکار با احساس مسئولیت در قبال جامعه و محیط‌زیست تعریف کرد به‌طوری‌که از حداقل تأثیرات منفی بر ذینفعان اطمینان حاصل شود و درعین حال اقداماتی در

صنعت هتلداری به‌عنوان یکی از زیرنظام‌های صنعت گردشگری نقش مهمی در ایجاد تجربه مطلوب و جلب رضایت گردشگران دارد و با تولید آثار مثبت اقتصادی می‌تواند منافع قابل‌توجهی برای توسعه جوامع محلی نیز به وجود آورد. باین حال مطابق نگاه نظام‌مند (سیستماتیک) نباید از آثار مثبت و منفی اجتماعی و محیط‌زیستی صنعت هتلداری غافل شد. بر این اساس به نظر می‌رسد رویکرد توسعه پایدار به‌طورجدی موردتوجه مدیران و دست‌اندرکاران صنعت هتلداری در دنیا قرار گرفته است و در این راستا برنامه‌های مختلفی را در دستورکار قرار داده‌اند. از جمله می‌توان به برنامه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان (CSR^۱) اشاره کرد که با فراهم ساختن شرایط تطابق سازمان با زیست‌بوم کسب‌وکار هم به ایجاد مزیت رقابتی و بقای سازمانی هتل‌ها کمک کرده (Yousefi et al., 2022) و هم به فعالیت مسالمت‌آمیز هتل‌ها در جامعه و محیط‌زیست منجر می‌شود. از طرفی به دلیل این‌که احساس عمومی منفی نسبت به شیوه‌های تجاری غیرپایدار در حال افزایش است، فشارهای فزاینده‌ای بر سازمان‌ها وجود دارد تا مسائل مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در نظر بگیرند (Ketschau, 2017). لذا از دهه ۱۹۹۰، هتل‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال نشان دادن تعهد خود به گردشگری پایدار هستند و برای این منظور از شیوه‌ها و راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان استفاده کرده‌اند. در پی چالش‌های جهانی از جمله تغییرات آب و هوایی، مسائل زنجیره تأمین، کاهش منابع و بحران‌های اقتصادی، اهمیت مسئولیت‌پذیری اجتماعی در هتل‌ها افزایش یافته است و اتخاذ راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در هتل‌ها از طریق پیشران‌هایی مانند ضرورت حفظ محیط‌زیست (Ng & Tavitiyaman, 2020)، صرفه‌جویی در هزینه، به حداکثر رساندن سود، ارتقای موقعیت برند، افزایش فشارهای اجتماعی و ملاحظات اخلاقی گروه‌های مختلف ذینفع مانند کارمندان و مالکان دنبال شده است (Farmaki, 2019). در همین رابطه در اهداف هفده‌گانه توسعه پایدار (SDG^۲) که توسط سازمان ملل تدوین شده در هدف دوازدهم، به مصرف و تولید مسئولانه اشاره می‌کند. به این معنا که تولیدکنندگان باید محصولات باکیفیت تولید کنند و بتوانند پایداری تولید و محیط‌زیست را

1. Corporate Social Responsibility
2. Sustainable Development Goals

گیرد. لذا سؤالات اساسی تحقیق بدین ترتیب بیان شد که تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران تحت تأثیر چه شرایطی است؟ چه اقداماتی در این راستا باید انجام داد؟ و نهایتاً در صورت تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری، این مهم چه آثار و پیامدهایی به همراه خواهد داشت؟ با پاسخ به این سؤالات ضمن پر کردن خلأ پژوهشی موجود، دیدگاه‌ها و تجارب زیسته مدیران و خبرگان این صنعت مطالعه می‌شود. از این رو به لحاظ نظری، به توسعه دانش موجود کمک می‌کند و به لحاظ عملی نیز راهکارهای اجرایی و عملیاتی مناسبی برای مدیران صنعت هتلداری کشور ارائه می‌گردد.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق به لحاظ ماهیت توصیفی - تحلیلی و در زمره تحقیقات پیمایشی به‌شمار می‌آید و به روش ترکیبی صورت گرفته است. لذا ابتدا دیدگاه‌های مدیران هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران درباره شرایط مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، راهبردها و پیامدهای این موضوع به کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد (اطلاعات مدیران در جدول ۱ ارائه شده است). در این مرحله از روش نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر رویکرد اشتراوس و کوربین استفاده شد. درباره چرایی استفاده از این روش، کرسول (۲۰۲۱) معتقد است هنگامی که به یک نظریه یا توضیح گسترده در مورد یک فرآیند نیاز است، باید از نظریه داده‌بنیاد استفاده کرد. برای نمونه‌گیری، روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مدیران هتل‌ها تا رسیدن به اشباع نظری مدنظر قرار گرفت که در مصاحبه پانزدهم این موضوع محقق شد. جهت اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه پیدا کرد. بعلاوه از سخنرانی مدیرعامل یکی از هتل‌های زنجیره‌ای کشور که در سمینار مرتبط با موضوع ارائه شده بود نیز مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در مجموع ۷۳۱ مفهوم مستخرج از مصاحبه‌ها و سخنرانی در فرآیند کدگذاری باز و محوری به روش مقایسه مداوم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ که در ۶۳ زیرمقوله و ۲۶ مقوله دسته‌بندی گردید. نهایتاً در مرحله کدگذاری گزینشی ارتباط میان مقوله‌های مشخص شده در ذیل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تعیین گردید و بر اساس آن مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت هتلداری ایران طراحی شد (شکل ۱).

در مرحله کمی به کمک ابزار پرسشنامه، دیدگاه مدیران و کارشناسان هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران در خصوص هر یک از

حوزه‌های مختلف با هدف کمک به جامعه و محیط‌زیست صورت گیرد (Yılmaz & Yılmaz, 2016).

بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد دانش مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان در صنعت هتل‌داری در یک دهه اخیر مورد توجه بوده و فراوانی تحقیقات در این زمینه نیز در چند سال گذشته افزایش یافته است (Bohdanowicz et al., 2011). بسیاری از تحقیقات گذشته به بررسی دلایل، اقدامات یا راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی پرداخته‌اند. هولکومب و همکاران^۱ (۲۰۰۷) اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی هتل‌ها را به پنج دسته طبقه‌بندی کردند: جامعه، محیط، چشم‌انداز و ارزش‌ها، بازار و نیروی کار. گنزالز رودریگز و همکاران^۲ (۲۰۱۹) ابعاد محیط‌زیستی و ارتباط میان مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و عملکرد مالی را بر اساس ادراکات مصرف‌کنندگان بررسی کردند. پونیتا و مهندس‌سادی^۳ (۲۰۱۳) با مرور ادبیات مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتل‌داری تأکید می‌کنند برای جلب اعتماد مشتریان، هتلداران باید از راهبردهایی مانند سبز شویی اجتناب کنند تا اعتماد مصرف‌کنندگان سبز نسبت به ادعاهای سبز جلب شود. عبائیان و همکاران^۴ (۲۰۱۴) با تحلیل محتوای گزارش‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی هتل‌ها و تحقیقات سه حیطه عملکردی مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان شامل سازمان، نیروی کار و جامعه را معرفی می‌کنند که در هر حوزه مزیت‌هایی برای سازمان می‌تواند ایجاد کند. از این رو پیشنهاد می‌کنند انجام اقدامات سازگار با محیط‌زیست، همراه با ارائه راه‌حل‌های صرفه‌جویی در هزینه، در صنعت هتل‌داری دنبال شده و در این راستا فناوری‌های جدید و کم‌هزینه توسعه یابد. بررسی پیشینه تحقیقات داخل کشور نشان از شکاف‌های پژوهشی در این حوزه موضوعی دارد و عمده پژوهش‌های انجام‌شده به مطالعه رابطه مسئولیت‌پذیری اجتماعی با سایر متغیرها پرداخته‌اند (Dodangeh et al., 2022; Sabbagh, 2015) و هیچ تحقیقی به‌طور مشخص مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران را مطالعه نکرده است.

بنابراین از آنجاکه تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی مستلزم در نظر گرفتن شرایط خاص هر کشور است؛ لازم است با نگاهی جامع ابعاد مختلف آن در ایران نیز مورد مطالعه قرار

1. Holcomb et al.
2. Gonzalez-Rodriguez et al.
3. Punitha & Mohd Rasdi
4. Abaeian et al.

پرسشنامه تکمیل شده به محقق بازگشت داده شد این تعداد پرسشنامه با توجه به استفاده از روش حداقل مربعات جزئی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد و قرار گرفتن کوچکترین ضریب مسیر معنی‌دار مدل تحقیق (۰/۲۵۶) در بازه ۰/۳-۰/۲۱ مناسب است (Hair et al., 2022).

شرایط، راهبردها و پیامدها از منظر روایی و پایایی بررسی گردید و معنی‌داری مسیرهای تعیین شده در مدل به کمک تحلیل مسیر مشخص شد. در این مرحله از تحقیق با توجه به ضرورت اخذ نظرات سه گروه مدیران کل، مدیران میانی و کارشناسان خبره هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شد و در مجموع تعداد ۷۱

جدول ۱. لیست مشخصات افراد مصاحبه شده

Table 1. The List of Interviewees

ردیف Number	سمت در صنعت هتلداری Organizational position in Hotel industry	تحصیلات Education level	سابقه مدیریتی Management experience
1	مدیرعامل گروه هتل‌های زنجیره‌ای CEO of chain hotel group	دکتری Ph.D	18 سال 18 Years
2	مدیر داخلی هتل Internal manager of the hotel	کارشناسی ارشد M.A	10 سال 10 Years
3	رئیس هیئت‌مدیره هتل‌های زنجیره‌ای Chairman of the board of directors in a chain hotels group	دکتری Ph.D	21 سال 21 Years
4	مدیرعامل گروه هتل‌های زنجیره‌ای CEO of chain hotel group	دکتری PhD	13 سال 13 Years
5	مدیر اقامتی هتل ۵ ستاره Accommodation manager of a 5 star hotel	کارشناسی ارشد M.A	5 سال 5 Years
6	مدیر پذیرش هتل ۵ ستاره Reception manager of a 5 star hotel	کارشناسی Bachelor	5 سال 5 Years
7	مدیرکل هتل ۵ ستاره General manager of a 5 star hotel	دکتری Ph.D	15 سال 15 Years
8	مدیرکل و فعال با سابقه در صنعت هتلداری General manager and professional in the hotel industry	کارشناسی ارشد M.A	21 سال 21 Years
9	مدیر داخلی جامعه حرفه‌ای هتلداران Internal manager of the hoteliers' professional community	کارشناسی ارشد M.A	11 سال 11 Years
10	مدیر بازاریابی هتل ۵ ستاره Marketing manager of a 5 star hotel	کارشناسی ارشد M.A	4 سال 4 Years
11	مدیر اداری هتل ۵ ستاره Administrative manager of a 5-star hotel	کارشناسی Bachelor	10 سال 10 Years
12	مدیر بازاریابی هتل ۵ ستاره Marketing manager of a 5 star hotel	دکتری Ph.D	17 سال 17 Years
13	مدیر داخلی هتل ۵ ستاره Internal manager of a 5 star hotel	کارشناسی Bachelor	10 سال 10 Years
14	مدیر داخلی هتل ۵ ستاره Internal manager of a 5 star the hotel	دکتری Ph.D	18 سال 18 Years
15	مدیر بازاریابی هتل ۴ ستاره Marketing manager of a 4 star hotel	کارشناسی ارشد M.A	3 سال 3 Years
16	مدیر اجرایی هتل ۴ ستاره Executive manager of 4 star hotel	کارشناسی ارشد M.A	4 سال 4 Years
17	مدیرکل هتل ۴ ستاره	کارشناسی ارشد	21 سال

ردیف Number	سمت در صنعت هتلداری Organizational position in Hotel industry	تحصیلات Education level	سابقه مدیریتی Management experience
	General manager of a 4 star hotel	M.A	21 Years
18	مدیر اجرایی و اقامتی هتل ۵ ستاره Executive and accommodation manager of 5 star hotel	کارشناسی ارشد M.A	21 سال 21 Years
19	مدیر فناوری اطلاعات هتل ۵ ستاره IT manager of a 5 star the hotel	کارشناسی ارشد M.A	3 سال 3 Years
20	مدیر بازاریابی و فروش گروه هتل‌های زنجیره‌ای Marketing and sales manager of the hotel chain group	دکتری Ph.D	10 سال 10 Years
21*	مدیرعامل گروه هتل‌های زنجیره‌ای CEO of chain hotel group	دکتری Ph.D	20 سال 20 Years

* داده‌های مرتبط از سخنرانی در سمینار استخراج شده است.

* Relevant data is extracted from the lecture in the seminar

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

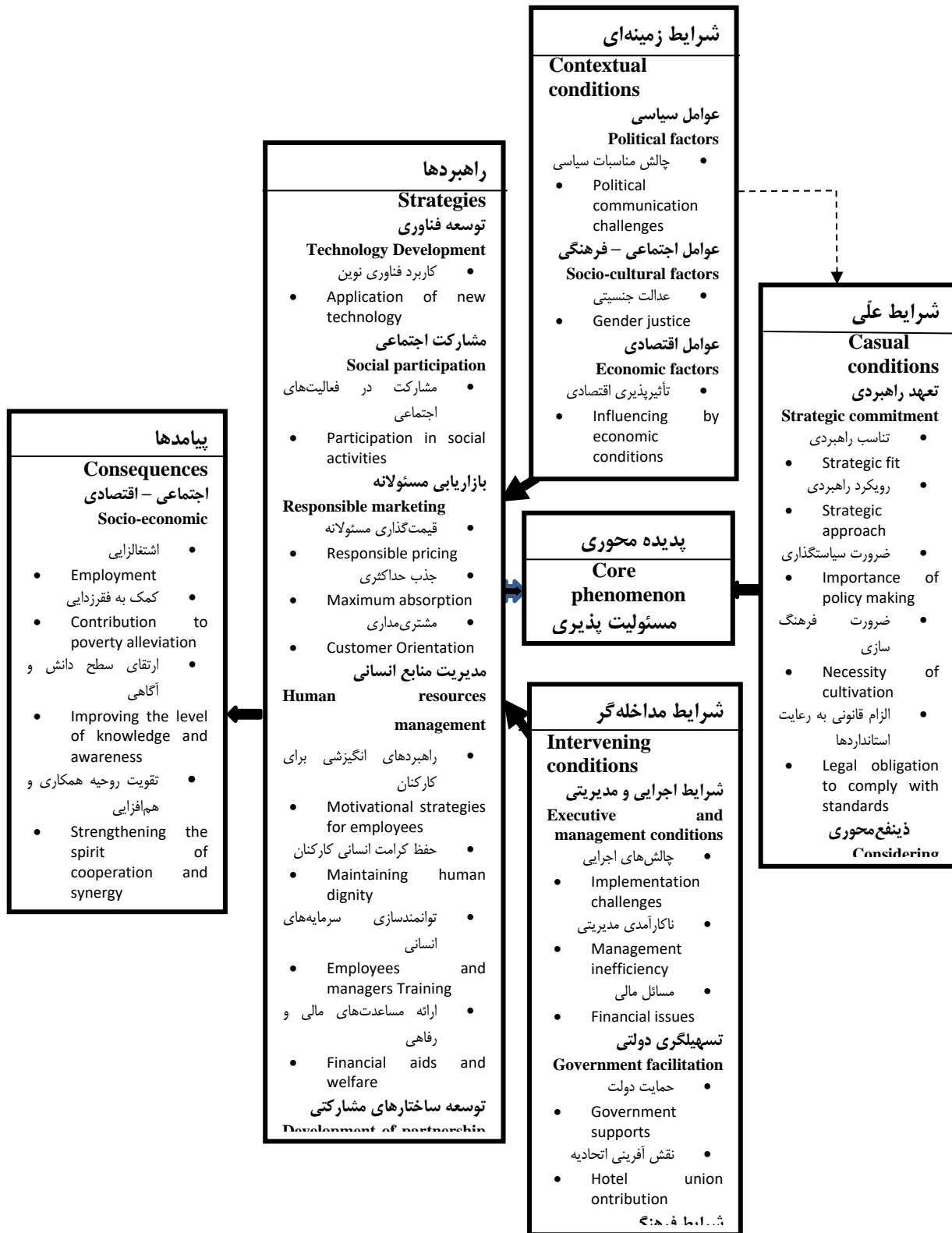
طبق داده‌های حاصل از مصاحبه مشخص شد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری تحت تأثیر سه عامل پیشران تعهد راهبردی، توجه به ذینفعان (ذینفع محوری) و نگرش و رفتار مسئولانه مدیران و کارکنان (تعهد اخلاقی) این صنعت است. تحقق این موضوع مستلزم به‌کارگیری اقدامات عملی و راهبردهای اجرایی مشخصی توسط سیاست‌گذاران و مدیران صنعت هتلداری است. طبق یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران هتل‌های ۴ و ۵ ستاره تهران این اقدامات و راهبردها شامل راهبردهای توسعه فناوری، توسعه ارتباطات، توسعه ساختار مشارکت، مدیریت سبز، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی مسئولانه، مشارکت اجتماعی، توسعه آموزش و پژوهش و راهبردهای مالی است. انتخاب راهبرد مناسب تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای قرار دارد. این شرایط عبارت است از شرایط بسترساز و کلانی که در بافت اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور وجود دارد و ضمن اینکه موجبات علیّی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری را به وجود می‌آورند؛ بر راهبردهای پیاده‌سازی این مهم نیز اثر می‌گذارند. دسته دیگری از شرایط، عوامل مداخله‌گری هستند که عمدتاً به‌طور مستقیم اجرای راهبردها را تسهیل یا با محدودیت مواجه می‌سازند. مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر مشخص شده شرایط اجرایی و مدیریتی، شرایط فرهنگی، شرایط رسانه‌ای و ارتباطی و تسهیلگری دولتی می‌باشند. این یافته‌ها در مدل ارائه‌شده در شکل ۱ با ذکر جزئیات شامل مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها نشان داده شده است:

ب) یافته‌های بخش کمی

در این بخش به کمک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی اعتبار مدل تحقیق بررسی می‌شود. بدین منظور و قبل از برازش مدل ابتدا لازم است بارهای عاملی گویه‌های هر یک از ابعاد مدل که در پرسشنامه تحقیق مورد سؤال قرار گرفته است بررسی شود. نتایج مربوط به بررسی بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها به تفکیک ابعاد مدل نشان داد آماره t مربوط به تمامی گویه‌ها بیشتر از $1/96$ بوده و بارهای عاملی نیز بالاتر از $0/4$ هستند و بنابراین مورد تأیید قرار گرفته‌اند (Davari & Rezazadeh, 2015). در گام بعد می‌بایست طبق ساختاری که در مدل کیفی تحقیق مطرح شده روابط میان ابعاد به کمک داده‌ها و روش‌های آماری مورد تحلیل قرار گیرد تا بر اساس آن از اعتبار مدل اطمینان حاصل شود.

به‌منظور اعتماد به نتایج به‌دست‌آمده از مدل، شاخص‌های نیکویی برازش مدل از جمله آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و غیره محاسبه شد. در جدول ۲ دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام متغیرها بالاتر از $0/7$ و شاخص AVE بیشتر از $0/4$ گزارش شده است که مطلوب ارزیابی شده و پایایی و روایی همگرایی مدل مورد تأیید قرار گرفت (ibid). همچنین شاخص Q^2 نشان می‌دهد که مدل از قدرت لازم برای پیش‌بینی متغیرهای وابسته برخوردار است. شاخص f^2 نیز نشان می‌دهند که شدت اندازه اثر متغیرهای مستقل در حد بالا قرار دارد. شاخص R^2 نیز که تأثیر متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا را در مدل نشان می‌دهد حاکی از آن است که بین متغیرهای پدیده محوری، راهبردها و پیامدها با متغیرهای

برون‌زا به ترتیب رابطه‌ای در حد متوسط، قوی و خیلی قوی (ibid).



شکل ۱. مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران

Figure 1. Social Responsibility Model in Iran's Hotel Industry (Source: Research Findings)

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی تحقیق

Table 2. Indicators of Goodness of Fit of the Research Conceptual Model

پیامدها Consequences	راهبردها Strategies	پدیده محوری Core phenomenon	شرایط مداخله‌گر Intervening conditions	شرایط زمینه‌ای Contextual conditions	شرایط علی Casual conditions	
0.804	0.952	0.705	0.926	0.760	0.784	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha
0.844	0.956	0.804	0.934	0.806	0.823	پایایی ترکیبی Composite reliability
0.465	0.445	0.455	0.509	0.455	0.476	AVE
0.171	0.247	0.158	-	-	-	Q^2
-	-	-	0.178	0.287	0.367	f^2
0.491	0.818	0.206	-	-	-	R^2

مشاهده‌پذیرهای موجود در پرسشنامه را می‌سنجد که از طریق ماتریس فورنل لارکر سنجیده می‌شود. با توجه به اینکه اعداد روی قطر اصلی ماتریس فورنل و لارکر بیشتر از اعداد زیر خود هستند لذا روایی و اگرایی مدل تحقیق تأیید می‌شود (جدول ۳).

برای بررسی برازش کل مدل، شاخص SRMR محاسبه شد که مقدار آن ۰/۰۵۲ به دست آمد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۸ است، برازش کل مدل نیز تأیید می‌شود (Hair et al., 2022). روایی و اگرایی نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر

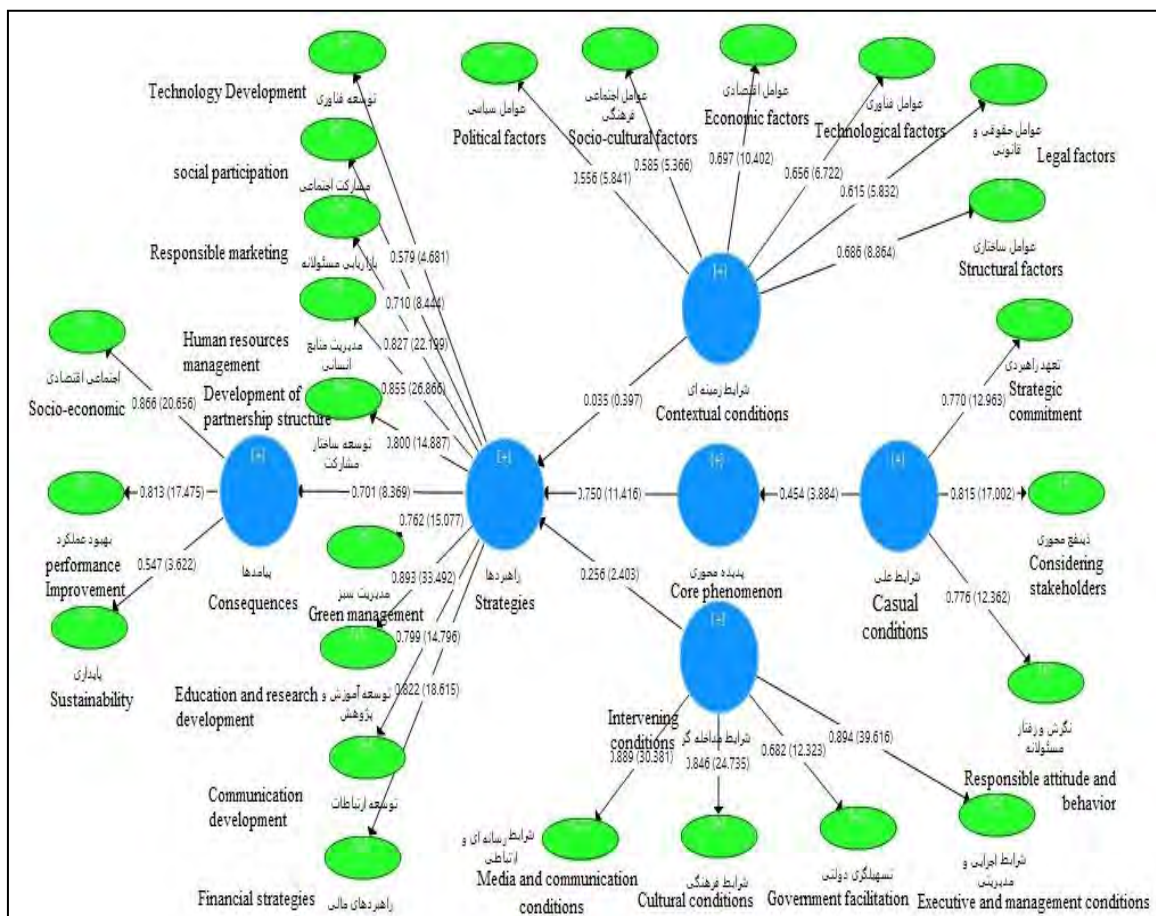
جدول ۳. ماتریس سنجش روایی و اگرایی (فورنل - لارکر)

Table 3. Divergent Validity Assessment Matrix (Fornell-Larker)

پیامدها Consequences	راهبردها Strategies	پدیده محوری Core phenomenon	شرایط مداخله‌گر Intervening conditions	شرایط زمینه‌ای Contextual conditions	شرایط علی Casual conditions	
					0.690	شرایط علی Casual conditions
				0.674	0.473	شرایط زمینه‌ای Contextual conditions
			0.713	0.578	0.432	شرایط مداخله‌گر Intervening conditions
		0.674	0.602	0.487	0.518	پدیده محوری Core phenomenon
	0.667	0.584	0.605	0.519	0.490	راهبردها Strategies
0.682	0.634	0.600	0.476	0.457	0.581	پیامدها Consequences

می‌توان مدل برازش یافته به داده‌ها را ارائه نمود (شکل ۲):

اکنون با توجه به تأیید شاخص‌های نیکویی برازش مدل



شکل ۲. ضرایب معنی‌داری و آماره t مسیرهای مدل تحقیق

Figure 2. Significant Coefficients and t-Statistics of Research Model Paths

موردتوجه قرار گیرد آنگاه اجرای راهبردها برای تحقق آن به‌اندازه ۰/۷۵۰ انحراف استاندارد بیش از گذشته ضرورت خواهد داشت. ضریب مسیر مربوط به مسیر شرایط مداخله‌گر به راهبردها از نظر آماری معنی‌دار است ($\beta = 0.256, P < 0.05$). در واقع با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، چنانچه شرایط مداخله‌گر به‌اندازه یک واحد تغییر یابد آنگاه راهبردهای تحقق همان جهت تغییر تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. همچنین ضریب مسیر مربوط به مسیر راهبردها به پیامدها از نظر آماری معنی‌دار است ($\beta = 0.701, P < 0.05$). به این معنا که با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، چنانچه اجرای راهبردها به‌اندازه یک واحد افزایش یابد آنگاه پیامدها به‌اندازه ۰/۷۰۱ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت. لذا با کاربست هر چه بیشتر راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری پیامدهای مثبت بیشتری در سطوح کلان (جامعه) و خرد (سازمان) حاصل می‌شود.

بررسی مسیرهای مستقیم در مدل

بر اساس مندرجات جدول ۴ مشاهده می‌شود که ضریب مسیر مربوط به مسیر شرایط زمینه‌ای به راهبردها ($\beta = 0.035$) از نظر آماری معنی‌دار نیست ($P > 0.05$). به این معنا که شرایط زمینه‌ای نمی‌تواند به‌صورت مستقیم تأثیر معنی‌داری بر راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری داشته باشد؛ اما ضریب مسیر مربوط به مسیر شرایط علی به پدیده محوری از نظر آماری معنی‌دار است. ($\beta = 0.454, P < 0.05$) یعنی با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، چنانچه شرایط علی به‌اندازه یک واحد تغییر پیدا کنند آنگاه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری به‌اندازه ۰/۴۵۴ انحراف استاندارد در همان جهت تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. ضریب مسیر مربوط به مسیر پدیده محوری به مسیر شرایط از نظر آماری معنی‌دار است ($\beta = 0.750, P < 0.05$). در واقع با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، اگر در صنعت هتلداری مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌اندازه یک واحد بیش از گذشته

جدول ۴. بررسی معنی‌داری مسیرهای مستقیم مدل تحقیق

Table 4. Significance of the Direct Paths of the Research Model

نتیجه Result	سطح معنی‌داری Significance	آماره t t Statistic	ضریب مسیر Path coefficient	مسیرهای مستقیم Direct paths
تأیید Accept	0.000	3.884	0.454	شرایط علی ← پدیده محوری Casual conditions → Core phenomenon
تأیید Accept	0.000	11.416	0.750	پدیده محوری ← راهبردها Core phenomenon → Strategies
رد Reject	0.699	0.397	0.035	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها Contextual condition → Strategies
تأیید Accept	0.000	2.403	0.256	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها Intervening condition → Strategies
تأیید Accept	0.000	8.369	0.701	راهبردها ← پیامدها Strategies → Consequences

مسیر مربوطه از نظر آماری معنی‌دار نشده است ($\beta = 0.024, P < 0.05$). به این معنا که متغیر راهبردها قادر نیست در رابطه بین شرایط زمینه‌ای و پیامدها نقش میانجی ایفا کنند. برای مسیر شرایط مداخله‌گر به پیامدها از طریق متغیر میانجی راهبردها ملاحظه می‌شود که ضریب مسیر مربوطه از نظر آماری معنی‌دار شده است ($\beta = 0.179, P < 0.05$). به عبارت دیگر متغیر راهبردها می‌تواند در رابطه بین شرایط مداخله‌گر و پیامدها نقش میانجی ایفا کند. لذا با فرض ثابت بودن سایر متغیرها اگر شرایط مداخله‌گر به اندازه یک واحد تضعیف یا تقویت شود آنگاه پیامدها از طریق متغیر میانجی راهبردها به اندازه 0.179 انحراف استاندارد تضعیف یا تقویت خواهد شد.

بررسی مسیرهای غیرمستقیم مدل

بررسی مسیر شرایط علی به پیامدها از طریق متغیرهای میانجی پدیده محوری و راهبردها نشان می‌دهد که ضریب مسیر مربوطه از نظر آماری معنی‌دار شده است ($\beta = 0.239, P < 0.05$). در واقع متغیرهای پدیده محوری و راهبردها می‌توانند در رابطه بین شرایط علی و پیامدها نقش میانجی ایفا کنند. لذا با فرض ثابت بودن سایر متغیرها چنانچه شرایط علی به اندازه یک واحد تغییر پیدا کند آنگاه پیامدها از طریق توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اجرای راهبردهای آن به اندازه 0.239 انحراف استاندارد در همان جهت تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. برای مسیر شرایط زمینه‌ای به پیامدها از طریق متغیر میانجی راهبردها ملاحظه می‌شود که ضریب

جدول ۵. بررسی معنی‌داری مسیرهای غیرمستقیم مدل تحقیق

Table 5. Significance of Indirect Paths of the Research Model

نتیجه Result	سطح معنی‌داری Significance	آماره سوبل Sobel statistic	ضریب مسیر Path coefficient	مسیرهای غیرمستقیم Indirect paths
تأیید Accept	0.000	3.366	0.239	شرایط علی ← پدیده محوری ← راهبردها پیامدها Casual conditions → Core phenomenon → Strategies → consequences
رد Reject	0.692	0.396	0.024	شرایط زمینه‌ای ← راهبردها ← پیامدها Contextual condition → Strategies → Consequences
تأیید Accept	0.022	2.310	0.179	شرایط مداخله‌گر ← راهبردها ← پیامدها Intervening condition → Strategies → Consequences

مسیر مربوطه از نظر آماری معنی‌دار است ($\beta = 0.085, P < 0.05$). به عبارت دیگر با فرض ثابت بودن سایر متغیرها، اگر متغیر شرایط زمینه‌ای به اندازه یک واحد افزایش یابد آنگاه متغیر وابسته‌ی پیامدها از طریق متغیرهای میانجی شرایط علی، پدیده محوری و راهبردها به اندازه ۰/۰۸۵ انحراف استاندارد افزایش می‌یابد.

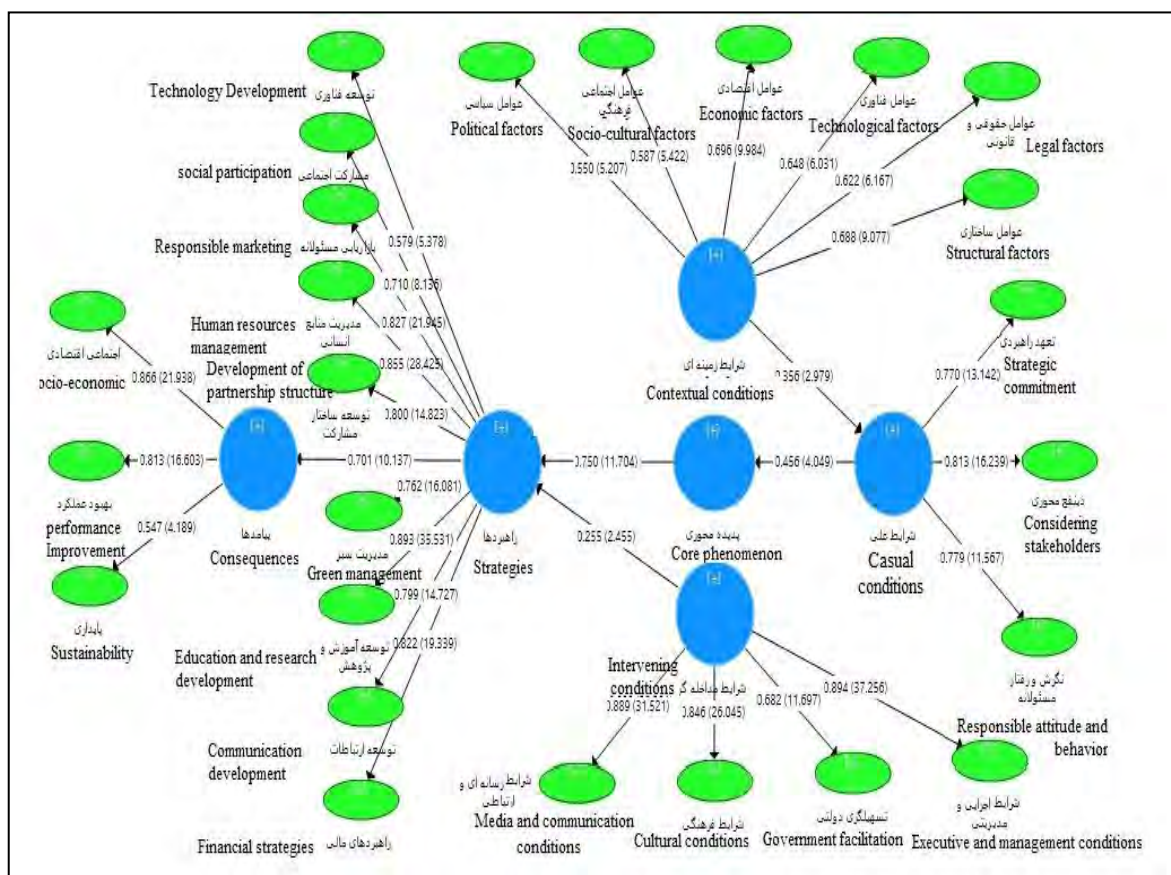
تعیین مسیر غیرمستقیم شرایط زمینه‌ای

با توجه به معنادار نبودن تأثیر مستقیم شرایط زمینه‌ای بر راهبردها، مسیر غیرمستقیم تأثیر این شرایط بر شرایط علی مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس تأثیر شرایط زمینه‌ای بر پیامدها از طریق متغیرهای میانجی شرایط علی، پدیده محوری و راهبردها بررسی شد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب

جدول ۶. بررسی معنی‌داری مسیر غیرمستقیم شرایط زمینه‌ای

Table 6. Significance of the Indirect Path of Background Conditions

نتیجه Result	سطح معنی‌داری Significance	آماره سوبل Sobel statistic	ضریب مسیر Path coefficient	مسیرهای غیرمستقیم Indirect paths
تأیید Accept	0.022	2.289	0.085	شرایط زمینه‌ای ← شرایط علی ← پدیده محوری ← راهبردها ← پیامدها Contextual condition → Casual conditions → Core phenomenon → Strategies → Consequences



شکل ۳. ضرایب معنی‌داری و آماره t مسیرهای مدل اصلاح‌شده تحقیق

Figure 3. Significant Coefficients and t-Statistics of the Paths of the Modified Research Model

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران و تبیین رابطه میان این عوامل در قالب یک مدل بود. با این اندیشه، تحقیق در دو مرحله کیفی و کمی دنبال شد. تحلیل داده‌های حاصل از مراحل کیفی تحقیق ابعاد مختلف مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران را مشخص نمود و در مرحله کمی نیز روایی و پایایی این یافته‌ها تأیید شد. در ادامه به منظور تبیین دقیق‌تر یافته‌ها و ابعاد نوآوری تحقیق، هر یک از اجزای مدل با توجه به سؤالات تحقیق مورد بحث و بررسی تطبیقی با یافته‌های سایر مطالعات قرار می‌گیرد:

ابتدا بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران «مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری» به عنوان مقوله محوری مدل شناسایی شد. سپس سه عامل «تعهد راهبردی»، «ذینفع محوری» و «نگرش و رفتار مسئولانه مدیران و کارکنان» به عنوان عوامل علی و پیشران مشخص شدند. هر چند اشاره به این عوامل تحت عنوان شرایط علی در تحقیقات پیشین صورت نگرفته است اما می‌توان این یافته‌های تحقیق را با نتایج حاصل از پژوهش‌های عبائیان و همکاران (۲۰۱۹) و هولکمب و همکاران (۲۰۰۷) هم‌راستا دانست. در مورد ضرورت توجه به ذینفعان داخلی و خارجی سازمان برای حیات و بقای هتل‌ها در فضای کسب‌وکار، یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش‌های محققانی مانند اسمیت و انگ (۲۰۱۵) و دوی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) هماهنگ است. نگرش و رفتار مسئولانه مدیران و کارکنان که حاکی از تعهد اخلاقی آنان به این موضوع است، عامل پیشران دیگری برای جهت‌گیری هتل‌ها به سمت مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. این یافته با مطالعات پارک و لوی^۲ (۲۰۱۴) و هولکمب و اسمیت^۳ (۲۰۱۷) همسو است.

در مورد شرایط زمینه‌ای اگرچه این شرایط به‌طور مستقیم بر راهبردها تأثیر معنی‌داری ندارد (طبق تحلیل مسیر انجام شده در مرحله کمی تحقیق) اما مسیر غیرمستقیم این رابطه بر شرایط علی، پدیده محوری و راهبردها به‌طور معنی‌داری اثرگذار است. در خصوص عوامل شناسایی شده زمینه‌ای در مرحله کیفی تحقیق بر اساس یافته‌ها عوامل سیاسی، اقتصادی،

اجتماعی - فرهنگی، فناوری، حقوقی و ساختاری مهم‌ترین عوامل ایجاد شرایط محیطی و موقعیتی خاصی هستند که ضرورت مسئولیت‌پذیری اجتماعی برای هتل‌ها را موجب می‌شوند. بر این اساس می‌توان به تطابق یافته‌ها با نتایج تحقیق چن و همکاران^۴ (۲۰۲۱) که به ابعاد اقتصادی اشاره نموده‌اند، عبائیان و همکاران (۲۰۱۴ و ۲۰۱۹) و بوگان و همکاران^۵ (۲۰۲۱) که تأثیر جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی را تأکید کرده‌اند، کلینریچرت و همکاران^۶ (۲۰۱۲) که به بحث فناوری در این رابطه پرداخته‌اند و چن و همکاران (۲۰۲۱)، بایکو و همکاران^۷ (۲۰۱۹) که ابعاد حقوقی و قانونی را مطرح کرده‌اند، اشاره نمود؛ بنابراین در رابطه با شرایط زمینه‌ای عوامل سیاسی و ساختاری تاکنون مورد توجه محققان قرار نگرفته‌اند ولی با توجه به شرایط کسب‌وکار در کشور لازم است در مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت هتلداری ایران مدنظر قرار گیرند.

در ادامه تحقیق «ضعف اجرایی و مدیریتی»، «ضعف رسانه‌ای و ارتباطات» و «شرایط خاص فرهنگی» به عنوان عوامل مداخله‌گری که به تضعیف یا تقویت «راهبردها» می‌انجامند، شناسایی شدند. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات دوی و همکاران (۲۰۱۷)، عبائیان و همکاران (۲۰۱۹) و گنزالز رودریگز و همکاران (۲۰۱۹) هماهنگ و همسو است. در خصوص نقش آفرینی و تسهیلگری دولت نیز یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات پونیتا و مه‌درسدی (۲۰۱۳)، عبائیان و همکاران (۲۰۱۴)، دوی و همکاران (۲۰۱۹) سازگار است. نکته قابل توجه اینکه در مورد تأثیر رسانه‌ها بر راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری پژوهشی صورت نگرفته است و لذا مطالعه تطبیقی یافته‌ها امکان‌پذیر نیست. از این رو باید گفت طبق یافته‌های این تحقیق توجه به رسانه‌ها عامل شناخته شده جدیدی در راستای تقویت راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران است که در مدل مسئولیت‌پذیری اجتماعی صنعت هتلداری باید مورد دقت و توجه قرار گیرد.

به این ترتیب در پاسخ به سؤال اول تحقیق سه عامل شرایط پیشران، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به عنوان عوامل تأثیرگذار بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران

4. Chen et al
5. Boğan et al.
6. Kleinrichert et al.
7. Baicu et al

1. Dewi et al.
2. Park & Levy
3. Holcomb & Smith

۴. راهبرد توسعه ساختار مشارکت: با توجه به اینکه تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی بدون وجود ساختار مشخص ممکن نیست؛ و از آنجاکه ساختار مناسبی برای این منظور در کشور وجود ندارد، به‌کارگیری راهبرد توسعه ساختارهای مشارکتی که در ذیل آن قوانین و استانداردهای لازم، ساختارهای برون‌سازمانی و درون‌سازمانی برای توسعه سطح مشارکت ذینفعان تعریف شود، می‌تواند پاسخ مناسبی برای این مسئله باشد. با بررسی مطالعات پیشینه، یافته‌های مشابهی که مؤید این راهبرد شناسایی شده باشد یافت نشد و لذا شناسایی این راهبرد برای تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری را می‌توان به‌عنوان یکی از نقاط تمایز یافته‌های این تحقیق نسبت به پژوهش‌های گذشته دانست.

۵. راهبرد مدیریت منابع انسانی: در رابطه با جنبه درون‌سازمانی مسئولیت‌پذیری اجتماعی، راهبرد مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه اجرای راهبردها توسط کارکنان صنعت هتلداری صورت می‌گیرد و لذا توجه به دغدغه‌ها و مطالبات این گروه از ذینفعان هتل از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار است. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات هو و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، گنزالز رودریگز و همکاران (۲۰۱۹) و بو و همکاران^۲ (۲۰۲۲) هم‌راستا و هماهنگ است.

۶. راهبرد بازاریابی مسئولانه: این راهبرد برای ارتقای روابط با ذینفعان از طریق قیمت‌گذاری مسئولانه، جذب حداکثری مشتریان بالقوه و پاسخگویی مطلوب به مطالبات و انتظارات آنان است. راهبرد بازاریابی برای تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌طور کلی با نتایج تحقیقات محمدسادم و همکاران (۲۰۲۲) و پونیتا و مهدرسدی (۲۰۱۳) هم‌جهت است.

۷. راهبرد مشارکت اجتماعی: ارتقای مشارکت اجتماعی به دنبال افزایش نقش‌آفرینی هتل‌ها در عرصه‌های متنوع اجتماعی است. در این راستا مشارکت در فعالیتهای خیریه و کمک‌رسانی برای مدیریت بحران‌های اجتماعی مهم‌ترین فعالیتهای هتل‌ها محسوب می‌شود. این یافته‌ها نیز با نتایج تحقیقات هولکمب و همکاران (۲۰۰۷) و اسمیت و اُنگ (۲۰۱۵) همسویی دارد.

۸. راهبرد توسعه آموزش و پژوهش: نهادینه کردن فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی مستلزم توسعه آموزش و پژوهش در

شناسایی شدند. در این رابطه نوآوری تحقیق پیش رو در تفکیک شرایط تأثیرگذار و شناسایی عوامل جدیدی در شرایط زمینه‌ای (عوامل سیاسی و ساختاری) و شرایط مداخله‌گر (تأثیر رسانه‌ها) بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران است.

در راستای پاسخ به سؤال دوم، تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری مستلزم اجرای راهبردهای مسئولانه / سبز و انجام اقدامات مناسب در راستای راهبردهای نه‌گانه است:

۱. راهبرد توسعه فناوری: فناوری‌های نوین سبز و کاربرد آن‌ها در صنعت هتلداری با توجه به ضعف‌های ارتباطی و مدیریتی موجود (در شرایط مداخله‌گر اشاره شد) به‌ویژه در زمینه ارتباط با ذینفعان، مدیریت مصرف منابع و عمل به تعهدات محیط‌زیستی و در نتیجه ارتقای عملکرد هتل‌ها می‌تواند مؤثر باشد. یافته‌های عبائیان و همکاران (۲۰۱۴) نیز در مورد استفاده از فناوری‌های نو و کم‌هزینه نیز مؤید همین مطلب است.

۲. راهبرد توسعه ارتباطات: ارتباط با ذینفعان یکی از ارکان بنیادین مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. با توجه به فقدان شفافیت در ارائه آمار و اطلاعات و ضعف‌های رسانه‌ای و ارتباطی که صنعت هتلداری کشور با آن مواجه است (در شرایط مداخله‌گر مشخص شد) و همین‌طور فقدان ساختار مناسب (در شرایط زمینه‌ای اشاره شد)، توجه به راهبرد توسعه ارتباطات مسئولانه به‌عنوان یکی از اولویت‌ها در تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری کشور پیشنهاد می‌شود. هرچند اهمیت این موضوع در برخی تحقیقات اشاره شده است اما تاکنون به‌عنوان راهبرد تحقق مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری مورد تأکید قرار نگرفته است.

۳. راهبرد مدیریت سبز: همان‌گونه که در شرایط علی توضیح داده شد تعهد نسبت به ذینفعان یکی از عوامل پیشران یا محرک هتل‌ها به سمت مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. در همین راستا راهبرد مدیریت سبز که در پاسخ به تعهد محیط‌زیستی هتل‌ها مطرح شده است شامل اقداماتی در جهت کاهش آسیب به محیط‌زیست، مدیریت مصرف مسئولانه و کنترل مصرف انرژی در هتل‌ها؛ و در مجموع بهره‌وری بهینه از منابع است که بدین منظور می‌توان انجام داد. یافته‌های راهبرد مدیریت سبز در تحقیقات رحمان و همکاران (۲۰۱۲)، عبائیان و همکاران (۲۰۱۴) و محمدسادم و همکاران (۲۰۲۲) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.

1. Hu et al.

2. Bu et al

مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری ایران هستند که در مطالعات قبلی به آن‌ها اشاره نشده است.

در پاسخ به سؤال سوم، پیامدهای حاصل از مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری را می‌توان در دو سطح کلی پیامدهای کلان و پیامدهای خرد تبیین کرد. منظور از پیامدهای سطح کلان اثراتی است که در صورت پیاده‌سازی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سطح جامعه پیش‌بینی می‌شود به دست آید. در این رابطه می‌توان به پیامدهای اجتماعی-اقتصادی اشاره کرد:

- توسعه اجتماعی - اقتصادی؛ شامل اشتغال‌زایی، ایجاد فرصت‌های کارآفرینی، کمک به فقرزدایی، رشد اخلاقی فردی و اجتماعی، رعایت حقوق متقابل بین افراد، کمک به ایجاد هویت و انسجام ملی، ارتقای آگاهی راجع به محیط‌زیست و کاهش آسیب به محیط‌زیست. در این خصوص نتایج تحقیقات جلیوند و همکاران (۲۰۱۸)، عبائیان و همکاران (۲۰۱۹)، سودهاگر و ساموئل (۲۰۱۹) در همین راستا است.

اما منظور از پیامدهای سطح خرد نتایجی است که برای صنعت هتلداری و یا خود هتل‌ها حاصل شده یا پیش‌بینی می‌شود ایجاد شود. این پیامدها عبارت‌اند از:

- بهبود عملکرد هتل؛ که ماحصل ارتقای سطح دانش مدیریت و کارکنان، ارتقای روحیه همکاری و هم‌افزایی کارکنان، ارتقای سطح تعهد و عملکرد کارکنان، صرفه‌جویی و سودآوری بیشتر هتل است. این یافته‌ها مطابق نتایج تحقیقات هو و همکاران (۲۰۱۹)، بو و همکاران (۲۰۲۲) و صباغ (۱۳۹۵) است.

- پایداری سازمانی هتل؛ به این معنا که در بلندمدت هتل می‌تواند عملکرد مطلوبی در سه حوزه اقتصادی، اجتماعی و محیط‌زیست داشته باشد. این یافته با نتایج تحقیق انجی و تاویتیمان^۶ (۲۰۲۰) که نشان می‌دهد عمل به جنبه‌های مختلف مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، پایداری سازمانی شرکت‌های هتلداری را تقویت می‌کند، سازگار است.

نهایتاً و در جمع‌بندی کلی از مطالعات مربوط به پیشینه و یافته‌های تحقیق حاضر می‌توان به سهم دانش‌افزایی و نوآوری این پژوهش اشاره کرد. بر این اساس مشخص شد هرچند در تحقیقات گذشته به موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت

این حوزه است. پیگیری آموزش از سطوح پایه تا سطوح تخصصی حرفه‌ای نیازمند برنامه‌ریزی در رابطه است که بخش عمده آن در سطح کلان (سیاست‌گذاری آموزش و پرورش کشور) باید دنبال شود اما در سطح تخصصی آموزش کارکنان هتل، ذینفعان و فعالان زنجیره تأمین از طریق وزارت گردشگری، اتحادیه هتلداران و خود هتل‌ها می‌تواند برنامه‌ریزی و پیگیری شود. در همین رابطه ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه ضمن نیازسنجی آموزش‌های موردنیاز می‌تواند به توسعه پژوهش‌های کاربردی و پر کردن شکاف تحقیقاتی صنعت هتلداری کمک کند. موضوع آموزش برای توسعه مسئولیت‌پذیری اجتماعی در تحقیقات رحمان و همکاران (۲۰۱۲)، عبائیان و همکاران (۲۰۱۴)، سودهاگر و ساموئل^۱ (۲۰۱۹) مورد تأکید قرار گرفته است. در رابطه با ضرورت‌های پژوهشی نیز یافته‌ها با نتایج تحقیقات فونت و لینز^۲ (۲۰۱۸) و کیم^۳ (۲۰۱۸) سازگار است.

۹. راهبرد مدیریت مالی: در این راهبرد تأمین و تخصیص منابع مالی برای اجرای راهبردها و اقدامات مسئولیت‌پذیری اجتماعی دنبال می‌شود. بر این اساس کنترل هزینه‌های مصرفی در بخش‌های مختلف هتل و تقویت بخش کنترل هزینه در هتل‌ها می‌تواند صرفه‌جویی خوبی در مصرف منابع و به تبع آن هزینه‌ها را موجب شود. در تحقیقات کیم (۲۰۱۸)، گنزالز واسکوئز و همکاران^۴ (۲۰۱۸)، ببجی و همکاران^۵ (۲۰۲۲) به تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی اشاره شده است اما راهبردهای مشخص برای تأمین و تخصیص منابع مالی در پژوهش‌های قبلی مورد تأکید قرار نگرفته‌اند و لذا یافته‌های تحقیق در این رابطه جدید بوده و مقایسه آن‌ها با نتایج مطالعات قبلی امکان‌پذیر نیست.

در جمع‌بندی راهبردها، توجه به این نکته ضروری است که راهبردها باید متناسب با شرایط، موقعیت‌های محیطی و فرهنگ جامعه، تنظیم و تدوین شوند تا با تغییر و تحولات پیش‌آمده دچار دگرگونی و عدم کارایی نشوند. در رابطه با جنبه نوآوری راهبردهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی همان‌طور که در متن اشاره شد، راهبردهای توسعه ارتباطات، توسعه ساختار مشارکت و مدیریت مالی، از جمله راهکارهای عملیاتی تحقق

1. Sudhagar & Samuel
2. Font & Lynes
3. Kim
4. González-Vázquez et al.
5. Babajee et al.

اجتماعی، راهکارهای اجرایی نیز برای مدیران صنعت هتلداری ارائه می‌دهد. با تمرکز بر این راهکارها هم می‌توان بهره‌وری و پایداری سازمانی هتل‌ها را ارتقا داد و هم به توسعه پایدار و بهبود سطح معیشت و رفاه اجتماعی جوامع محلی و محیط‌زیست کمک کرد.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته گردشگری در دانشگاه علامه طباطبائی است.

هتلداری از جنبه‌های مختلف پرداخته شده است اما تفکیک و تمیز عوامل مانند آنچه در این تحقیق دنبال شد سابقه نداشته و آنچه در قالب شرایط، راهبردها و پیامدها برای مسئولیت‌پذیری اجتماعی در صنعت هتلداری شناسایی و به شکل مدل ارائه گردید، تاکنون در هیچ پژوهشی ویژه صنعت هتلداری ایران به صورت یکپارچه مطالعه نشده است؛ بنابراین باید اذعان داشت مدل ارائه‌شده ضمن جدید بودن با تکمیل خلأ پژوهشی موجود، از منظر عملیاتی نیز با تعیین راهبردهای مسئولیت‌پذیری

References

- Abaeian, V., Yeoh, K. K., & Khong, K. W. (2014). The Antecedents of Adopting Corporate Social Responsibility in the Malaysian Hotel Sector: A Conceptual Model. *Proceedings Book of ICETSR, 1997*, 440–449.
- Abaeian, V., Khong, K. W., Kyid Yeoh, K., & McCabe, S. (2019). Motivations of undertaking CSR initiatives by independent hotels: a holistic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(6), 2468–2487. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0193>
- Babajee, R. B., Seetana, B., Nunkoo, R., & Gopy-Ramdhany, N. (2022). Corporate social responsibility and hotel financial performance. *Journal of Hospitality Marketing and Management, 31*(2), 226–246. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1937433>
- Baicu, C. G., Oehler-Sincai, I. M., State, O., & Popescu, D. (2019). Bioeconomy and social responsibility in the sustainable hotel industry. *Amfiteatru Economic, 21*(52), 485–499. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/52/639>
- Boğan, E., Dedeoğlu, B. B., & Balıkcıoğlu Dedeoğlu, S. (2021). The effect of residents' perception of hotel social responsibility on overall attitude toward tourism. *Tourism Review, 76*(5), 1104–1122. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2019-0353>
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006-2008). *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>
- Creswell, J. W. (2021). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, Ebook, Global Edition. In *Pearson Education, Limited*. <https://ebookcentral-proquest-com.libezp2.utar.edu.my/lib/utar-ebooks/reader.action?docID=6118338&ppg=14>
- Davari, Ali; Rezazadeh, Arash. (2015). Structural equation modeling with PLS software, Tehran: Jahad Daneshgahi Press, third edition. [In persian]
- Dewi, N. I. K., Mataram, I. G. A. B., & Siwantara, I. W. (2017). Validating a framework of the integration of Corporate Social Responsibility and Culture: The Case of Hotel Industry. *International Journal of Business and Economic Affairs, 2*(1). <https://doi.org/10.24088/ijbea-2017-21005>
- Dodange S, hajikarimi B, mozafrani M M, kavosh K. (2022). The Impact of Social Responsibility on Emotional and Behavioral Responses of Tourists After Failure in Four-Five-Star Hotels (Case Study: Tehran City). *Journal title 2022*; 22

- (65):43-60.
<https://doi.org/10.52547/jgs.22.65.43> [In persian]
- Farmaki, A. (2019). Corporate social responsibility in hotels: a stakeholder approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2297–2320. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0199>
- Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 26, Issue 7, pp. 1027–1042). <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1488856>
- Gonzalez-Rodriguez, M. R., Martin-Samper, R. C., Koseoglu, M. A., Okumus, F., González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>
- González-Vázquez, E., Blanco-González, A., Escamilla-Solano, S., & Prado-Román, C. (2018). Dimensions of corporate social responsibility in the hotel industry: The case of Meliá Hotels. In *Corporate Social Responsibility for Valorization of Cultural Organizations*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3551-5.ch003>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (THIRD EDIT). SAGE Publications Ltd.
- Han, H., Hsu, L. T. (Jane), & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, 31(3), 325–334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.013>
- Holcomb, J. L., & Smith, S. (2017). Hotel general managers' perceptions of CSR culture: A research note. *Tourism and Hospitality Research*, 17(4), 434–449. <https://doi.org/10.1177/1467358415619669>
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: What are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461–475. <https://doi.org/10.1108/09596110710775129>
- Hu, B., Liu, J., & Qu, H. (2019). The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.012>
- Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Kazemi Mahyari, H., & Khazaei Pool, J. (2017). Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tourism Review*, 72(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0037>
- Ketschau, T. J. (2017). A conceptual framework for the integration of corporate social responsibility and human resource development based on lifelong learning. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091545>
- Kim, W.-H. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance in the U.S. Hotel Industry. *Journal of Service Research and Studies*, 8(3), 25–35. <https://doi.org/10.18807/jsrs.2018.8.3.025>
- Kleinrichert, D., Ergul, M., Johnson, C., & Uydaci, M. (2012). Boutique hotels: Technology, social media and green practices. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(3), 211–225. <https://doi.org/10.1108/17579881211264495>
- Khaliqi, M., Gurning, H. R. H., Pane, T. C., Novanda, R. R., & Darmansyah, D. (2021). The prediction of consumers' intention in choosing organic coffee: an application of theory planned behaviour. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 782(2), 022057. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/782/2/022057>
- Majlesi, Monireh; Omrani, Ghasem Ali and Elahi, Parisa (2009). Investigating solid

- waste management of hotels in district 6 of Tehran. *Environmental Science and Technology*, 12 (1), 89-96. [In persian]
- Mohamed Sodom, N. Z., Quoquab, F., Mohammad, J., & Hussin, N. (2022). Less is more: the role of frugality in the Malaysian hotel industry. *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 260-285. <https://doi.org/10.1108/IJTC-02-2020-0021>
- Ng, A. W., & Tavitiyaman, P. (2020). Corporate Social Responsibility and Sustainability Initiatives of Multinational Hotel Corporations. In *World Sustainability Series* (pp. 3-15). https://doi.org/10.1007/978-3-030-26759-9_1
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0034>
- Punitha, S., & Mohd Rasdi, R. (2013). Corporate social responsibility: Adoption of green marketing by hotel industry. In *Asian Social Science* (Vol. 9, Issue 17, pp. 79-93). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n17p79>
- Rahman, I., Reynolds, D., & Svaren, S. (2012). How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.008>
- Sabbagh, Seyyede Somayeh (2015). The relationship between corporate social responsibility and performance in Semnan province hotels, Master's thesis, Semnan University. [In persian]
- Salehi, M., Filimonau, V., Asadzadeh, M., & Ghaderi, E. (2021). Strategies to improve energy and carbon efficiency of luxury hotels in Iran. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.007>
- Shobeiri, S.M., Shamsi, S.Z., (2016). Investigating the level of environmental awareness of hotel employees about green management in the hotel industry. *hotel and hospitality studies*, pp. 173-189, [In persian]
- Smith, R. A., & Ong, J. L. T. (2015). Corporate Social Responsibility and the Operationalization Challenge for Global Tourism Organizations. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(5), 487-499. <https://doi.org/10.1080/10941665.2014.918555>
- Sudhagar, D. P., & Samuel, S. (2019). *Comparative Analysis of Corporate Social Responsibility Policy (CSRP) from Selected Hotel Brands and Identifying Areas for the CSRP Enhancement* (pp. 163-176). https://doi.org/10.1007/978-981-13-9209-2_11
- Yılmaz, A. P. D. H., & Yılmaz, A. P. D. S. (2016). Corporate Social Responsibility in Hotel Businesses. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 89-100. <https://doi.org/10.18037/ausbd.389189>
- Yousefi, Javad; Ziaee, Mahmood; Karimi Alavijeh, Mohammad Reza; Mahmoudzadeh, Seyedmojtaba. (2022). Explaining social responsibility model in hotel industry: A meta-synthesis approach, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 17(66), 57-94. [In persian]
- Ziaee, Mahmood and Ranjbar Motalegh, Faranak (2013). The Level of Environmental Commitment in Tehran Hotels, *tourism management studies*, 8(21), 59-88. [In persian]