أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية: دراسة ميدانية في فنادق الأربع وخمس نجوم في محافظة حمص

سالي عبيد [1]
أ.د. منذر الناصر [2]
د. رزان خليل [3]

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص، انطلاقًا من أهمية المورد البشري في تعزيز قدرة الفنادق على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية والبيئية. واعتمدت الدراسة **المنهج** الوصفي التحليلي، تم توزيع استبانة على عينة قصدية من العاملين في عدد من فنادق محافظة حمص. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت **النتائج** وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة في تحقيق التكيف الاستراتيجي؛ وقد جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (Beta = 0.315) ، يليه بُعد التعاطف في المرتبة الثانية Beta) (0.265 =، وأخيراً بُعد الوعي بالذات في المرتبة الثالثة .(Beta = 0.168) ، إذ أسهم الوعي بالذات في تعزيز قدرة العاملين على تقييم المواقف بموضوعية، وأسهمت إدارة الذات في تمكينهم من إدارة ضغوط العمل بفاعلية، فيما عزّز التعاطف قدرتهم على فهم احتياجات النزلاء وزملاء العمل. كما كشفت النتائج أن العاملين ذوي المستويات المرتفعة من الذكاء العاطفي كانوا أكثر قدرة على تقبّل التغيير، وإدارة المواقف الصعبة، والمحافظة على جودة الأداء في ظل بيئة العمل الفندقية المتغيرة. **وأوصت** الدراسة بضرورة إدماج أبعاد الذكاء العاطفي ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية في الفنادق، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف، بما يسهم في رفع مستوى التكيف الاستراتيجي وتعزيز قدرة المنشآت الفندقية على مواجهة التحديات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف، التكيف الاستراتيجي، المنشآت الفندقية، فنادق محافظة حمص.

---

[1] طالبة دراسات عليا (ماجستير)- قسم إدارة فندقية- كلية السياحة- جامعة حمص- حمص- سورية.
[2] أستاذ في قسم الإدارة الفندقية- كلية السياحة- جامعة حمص- حمص- سورية.
[3] مُدَرِّس في قسم الإدارة الفندقية، كلية السياحة، جامعة حمص، حمص، سورية.

The Impact of Emotional Intelligence on Achieving Strategic Adaptation Among Employees in Hotel Establishments: A Field Study in Four- and Five-Star Hotels in Homs Governorate

Sally Obaid [4]

Prof. Dr. Monzer Al-Nasser[5]

Dr. Razan Khalil[6]

Abstract

This study aimed to analyze the impact of emotional intelligence—specifically its three dimensions of self-awareness, self-management, and empathy—on achieving strategic adaptation among hotel employees in Homs Governorate, recognizing the importance of human resources in enhancing hotels' ability to respond to organizational and environmental changes. Adopting a descriptive-analytical approach, the study administered a questionnaire to a purposive sample of employees across several hotels in Homs Governorate. Data were analyzed using SPSS software to test the study's hypotheses. The results revealed a statistically significant positive impact of emotional intelligence (across all three dimensions) on strategic adaptation. Self-management ranked first in terms of impact strength (Beta = 0.315), followed by empathy (Beta = 0.265), and finally self-awareness (Beta = 0.168). Self-awareness contributed to employees' ability to assess situations objectively, while self-management enabled them to effectively handle work-related stress; empathy enhanced their

[4] Master's student, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

[5] Professor, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

[6] Lecturer, Department of Hotel Management, Faculty of Tourism, University of Homs, Homs, Syria.

capacity to understand the needs of both guests and colleagues. Furthermore, the findings indicated that employees with high levels of emotional intelligence were better able to accept change, manage difficult situations, and maintain performance quality amidst the dynamic hotel work environment. The study recommended integrating emotional intelligence dimensions into hotel human resource management policies and developing specialized training programs to cultivate self-awareness, emotion management, and empathy skills; this would contribute to enhancing strategic adaptability and strengthening the ability of hotel establishments to face future challenges.

Keywords: Emotional intelligence, self-awareness, self-management, empathy, strategic adaptation, hotel establishments, hotels in Homs Governorate.

فهرس المحتويات

1. المقدمة.....4
2. مشكلة البحث.....5
3. أهمية البحث.....5
4. أهداف البحث.....6
5. متغيرات البحث.....6
6. فرضيات البحث.....6
7. الدراسات السابقة.....7

الإطار النظري

- **المبحث الأول: مفهوم الذكاء العاطفي**
  - الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي.....11
  - أهمية الذكاء العاطفي للفنادق.....12
- **المبحث الثاني: أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي في المنشآت الفندقية**

1. الوعي بالذات.(Self-awareness) 13
2. إدارة الذات.(Self-management) 14
3. التعاطف.(Empathy) 14
4. النموذج التكاملي لأثر الذكاء العاطفي على التكيف الاستراتيجي.....15

- **المبحث الثالث: أبعاد النجاح الاستراتيجي وخصوصيته في المنشآت الفندقية**

1. البقاء الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية.....16
2. النمو الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية.....18
3. التكيف الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية. 19

منهج البحث وإجراءاته

1- منهج الدراسة.....20
2- المجتمع والعينة المدروسة.....20
3- الصدق والثبات.....20

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

1- التوزيع الديموغرافية لأفراد العينة.....21
2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة.....24
3- اختبار الفرضيات.....28
النتائج والمقترحات.....34
المراجع 36

1. المقدمة:

يشهد قطاع الضيافة في الوقت الحاضر تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وارتفاع توقعات العملاء، الأمر الذي فرض على المنشآت الفندقية ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية وبشرية تمكنها من الاستجابة السريعة للمتغيرات والمحافظة على استمرارية أدائها. ولم يعد النجاح.

في هذا القطاع يعتمد على الإمكانات المادية أو التقنية فحسب، بل أصبح العنصر البشري أحد أهم مصادر الميزة

التنافسية، نظرًا لارتباط جودة الخدمات الفندقية بدرجة كبيرة بطبيعة التفاعل المباشر بين العاملين والنزلاء. ويُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والسلوكية، لما يمتلكه من دور في تنمية قدرة العاملين على إدراك مشاعرهم وتنظيمها، وفهم مشاعر الآخرين، وإقامة علاقات مهنية إيجابية، والتعامل بفاعلية مع ضغوط العمل والمواقف المختلفة. وفي بيئة العمل الفندقية، التي تتسم بسرعة التغير وكثرة التفاعل الإنساني، تزداد أهمية الذكاء العاطفي بوصفه أحد العوامل التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز جودة الخدمة، ودعم قدرة العاملين على مواجهة المواقف الطارئة بكفاءة.

ويُمثل التكيف الاستراتيجي أحد الأبعاد الرئيسة للنجاح الاستراتيجي، إذ يعكس قدرة العاملين والمنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وإعادة توجيه الموارد والإجراءات بما يضمن استمرار الأداء وتحقيق الأهداف في بيئة عمل متغيرة. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في المنشآت الفندقية، التي تتأثر بصورة مباشرة بالمتغيرات الاقتصادية والسياحية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل امتلاك العاملين للمهارات العاطفية عامًلا أساسيًا في تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في فنادق محافظة حمص، من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة الفندقية

السورية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الإفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرة الفنادق على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

2. مشكلة البحث:

يشهد قطاع الضيافة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وارتفاع توقعات العملاء، وتزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على المنشآت الفندقية امتلاك موارد بشرية قادرة على الاستجابة الفعالة لمختلف المتغيرات. ويُعد العامل البشري الركيزة الأساسية في نجاح المنشآت الفندقية، نظرًا لارتباط جودة الخدمات المقدمة بقدرته على التفاعل الإيجابي مع النزلاء، وإدارة ضغوط العمل، والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي في الأدبيات الإدارية، فإن تطبيقاته في قطاع الفنادق السوري ما تزال محدودة، ولا سيما فيما يتعلق بدوره بأبعاده المختلفة (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) في تعزيز التكيف الاستراتيجي لدى العاملين. كما أن البيئة الفندقية في محافظة حمص تواجه تحديات تتطلب من العاملين مرونة عالية في التعامل مع المتغيرات، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي في تعزيز قدرتهم على التكيف مع هذه التغيرات. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية في محافظة حمص؟

ويتفرع عنه السؤال الآتي:

ما أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية في محافظة حمص؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. بماذا يؤثر وجود الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟
2. ما أهمية إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟
3. ما دور التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص؟

3. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تزويد إدارات الفنادق بمؤشرات علمية حول أهمية تنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين.

2. دعم إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية تسهم في تعزيز قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية.

3. المساهمة في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الفندقية من خلال تعزيز مهارات الذكاء العاطفي.

4. مساعدة متخذي القرار في تطوير سياسات إدارية تدعم المرونة التنظيمية والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالذكاء العاطفي والتكيف الاستراتيجي في قطاع الضيافة.

2. تقدم إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين الذكاء العاطفي والتكيف الاستراتيجي في البيئة الفندقية السورية.

3. تعالج أحد الموضوعات التي ما تزال الدراسات العربية حولها محدودة، وخاصة في المنشآت الفندقية.

4. أهداف البحث:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص من خلال أبعاده الثلاثة (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف).

2. قياس مستوى التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

3. اختبار أثر بعد الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

4. اختبار أثر بعد إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

5. اختبار أثر بعد التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في .5 المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

6. تحليل الأثر الكلي للذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة مجتمعة في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية.

7. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تنمية مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين، وتعزيز قدرة المنشآت الفندقية على التكيف الاستراتيجي مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.

5. متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: الذكاء العاطفي

ويُقاس بأبعاده الثلاثة: (1) الوعي بالذات، (2) إدارة الذات، (3) التعاطف.

2. المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي

6. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الفرضيات الفرعية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

- الإطار النظري والدراسات السابقة:

7 - الدراسات السابقة:

A. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة: النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، بعنوان: أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، 2020. رسالة ماجستير .[7]

أهداف الدراسة: هدف البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ، وقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أهمية الدراسة: من كثرة العوامل التنظيمية وتأثيرها

[7]النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.

في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وبالتالي يأتي هذا البحث لتوضيح أبرز العوامل تأثيراً في المنظمة. منهج الدراسة: اعتمد البحث على ثلاثة مناهج ، وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء 500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائياً باستخدام برنامج.SPSS V25 نتائج الدراسة: خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعوامل التنظيمية الهيكل التنظيمي القيادة الاستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المرونة التنظيمية التطوير التنظيمي الاندماج الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

الدراسة الثانية: دراسة: عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور، بعنوان: الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ،2021، سالة ماجستير.[8]

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدي العاملين بفنادق مدينة القاهرة فئة الخمس نجوم ، وكذلك التعرف على الدور المعدل الخصائص الديموغرافية (النوع السن نوع الوظيفة سنوات الخبرة في تحسين هذه العلاقة. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاه الحديث نحو التوسع في استغراق العاملين في العمل ، برزت أهمية الذكاء العاطفي للمديرين لما له من تأثير فعال علي مشاركه العامل في بيئة عمله والاستفادة القصوى. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي ، حيث تم توزيع عدد ٣٤٥ استمارة استقصاء ، ووجد منهم ١٩٨ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. نتائج الدراسة: أظهرت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل ككل وبين الذكاء العاطفي وأبعاده المختلفة ، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي للدور المعدل للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة لكل من السن نوع الوظيفة سنوات الخبرة في تحسين العلاقة بين العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدي العاملين.

[8]عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ، مجلة كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات المجلد (٥) ، العدد (١/٢) يونيو ٢٠٢١.

B. الدراسات الأجنبية:

1- Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021.[9]

كوانغ هي بارك، داي كوان كيم، فهم العلاقة بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي والذكاء العاطفي لموظفي الاستقبال في الفنادق.. 2021 رسالة ماجستير.

أهداف الدراسة: أُجريت هذه الدراسة لفهم العلاقة بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي والذكاء العاطفي لدى موظفي الاستقبال في الفنادق. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على موظفي الاستقبال فقط، وتقسيم عناصر الذكاء العاطفي إلى أربعة أبعاد. منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي في معرفة وتوصيف العلاقة بين الشعور العاطفي الذي ينتاب الفرد ومستوى أداءه المتوقع في الفنادق.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط للإرهاق العاطفي سلبا ب استخدام المشاعر. وكان ل تقييم مشاعر الآخرين تأثير إيجابي مُخفف بين الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي. لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين القدرة على استخدام المشاعر في الأنشطة البناءة، وإدراك وفهم مشاعر الآخرين، كلها عوامل ضرورية.

2- Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, Kurdistan Region- Iraq[10]**.**

محمود محمد أمين عثمان، كلثوم قاسم كرسو، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق. 2021 رسالة ماجستير.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة التأثير والارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان- أربيل ، تم وضع فرضيتين رئيسيتين تفترضان وجود علاقة ارتباط معنوية

[9] Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021

[10] Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, exploratory study of the views of a sample of administrative leaders at Chihan University of Erbil, Department of Total Quality Management, Ukrainian Technical Institute, Duhok Technical University, Kurdistan Region- Iraq. 2021

بين اليقظة الاستراتيجية وأبعاد النجاح الاستراتيجي ، وأن لليقظة الاستراتيجية تأثيراً معنويا على أبعاد النجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان.

أهمية الدراسة: من دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات ولاسيما الخدمة منها كالجامعات.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي مع استبانة مكونة من عدة فقرة ، وذلك لقياس أبعاد ومتغيرات الدراسة ، وفقاً لمقياس ليكرت ذي الخمسة أوزان وكآلية لتحقيق أهداف هذه الدراسة

نتائج الدراسة: نتج عن هذه الدراسة وجود تأثير كبير لعوامل اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى جامعة جيهان في مدينة أربيل مع افتراض ثبات النتائج في بيئات خدمية مشابهة.

– الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

على الرغم من سعة الأدبيات الإدارية والسلوكية التي تناولت مفهوم **الذكاء العاطفي** أو مفهوم **التكيف الاستراتيجي** كلاً على حدة، أو في قطاعات اقتصادية وتنموية مختلفة، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الجهود البحثية السابقة وتتكامل معها في عدة جوانب رئيسية تشكل الفجوة البحثية الحالية، وتتمثل في الآتي:

- **الندرة في الربط المباشر بين المتغيرين** :ركزت غالبية الدراسات السابقة على ربط الذكاء العاطفي بمتغيرات تابعة مثل (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاحتراق النفسي، أو الولاء التنظيمي). بالمقابل، ركزت دراسات التكيف الاستراتيجي على المتغيرات الهيكلية والمادية والبيئية. وتعد هذه الدراسة من البحوث الرائدة (في حدود علم الباحث) التي تدرس **الأثر المباشر لأبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي** لدى العاملين، معتبرةً الكفاءة العاطفية محركاً أساسياً للمرونة الاستراتيجية.
- **خصوصية البيئة التطبيقية والزمانية (السياق السوري)** :طُبقت معظم الدراسات السابقة في بيئات مستقرة اقتصادياً وسياسياً (خليجية أو غربية). وتكتسب الدراسة الحالية تميزاً استثنائياً من خلال تطبيقها في **البيئة الفندقية السورية وتحديداً في محافظة حمص**، وهي بيئة مرت بتحديات وضغوط استثنائية فرضت على المنشآت السياحية ضرورة التكيف السريع للبقاء. وبالتالي، تقدم الدراسة نموذجاً واقعياً لكيفية عمل الذكاء العاطفي كآلية تكيف منخفضة التكلفة وعالية العائد في ظل الأزمات.
- **التركيز على قطاع الضيافة عالي الكثافة التفاعلية** :تختلف بيئة العمل الفندقي (فنادق الأربع والخمس نجوم) عن القطاعات المصرفية أو التعليمية أو الصناعية التي غطتها دراسات سابقة؛ نظراً لأن قطاع الضيافة يقوم كلياً على التفاعل البشري اللحظي والمباشر مع النزلاء، وتحت ضغوط تشغيلية عالية جداً،

مما يجعل قياس أثر إدارة الذات والتعاطف والوعي بالذات في هذا القطاع يحمل قيمة تطبيقية وميدانية أعلى.

- **الإطار النظري:**

أفرزت التحولات المعاصرة في الفكر الإداري اتجاهات حديثة تنظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه كفاءة تنظيمية لا تقتصر على المستويات القيادية العليا، وإنما تمتد لتشمل جميع المستويات التشغيلية داخل المنشأة. وقد جاء هذا التحول استجابة لتعقّد بيئات العمل الخدمية، وتزايد الاعتماد على التفاعل الإنساني المباشر في تقديم الخدمة، خاصة في المنشآت الفندقية. وفي هذا السياق، برز مفهوم الذكاء العاطفي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعيد توزيع أدوار الفاعلية التنظيمية داخل المنشأة، وتمنح العاملين في المستويات التنفيذية دوراً فاعلاً في إدارة المواقف الانفعالية وتطوير أساليب التعامل مع المتغيرات.

المبحث الأول: مفهوم الذكاء العاطفي:

يُقصد بالذكاء العاطفي ذلك النمط من القدرات الإدراكية والانفعالية التي تمكّن الفرد من إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين، وتنظيمها، وتوظيفها بطريقة إيجابية تدعم اتخاذ القرار وتحسّن جودة التفاعل المهني. ويعكس هذا المفهوم انتقال الوعي الانفعالي من كونه سمة فردية إلى كونه كفاءة تنظيمية قابلة للتنمية، خلافًا للنمط التقليدي الذي يفصل بين الجانب المعرفي والجانب الوجداني في الأداء الوظيفي. ويقوم الذكاء العاطفي على استثمار القدرة على الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، والتعاطف مع الآخرين، بوصفها مصادر رئيسية لتعزيز الفاعلية التنظيمية، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع العملاء.[11] إن الذكاء العاطفي لا يمثل مجرد قدرة فردية معزولة، بل هو عملية تنظيمية متكاملة تتطلب وجود بيئة عمل داعمة، وبرامج تدريبية ممنهجة، وآليات لتقييم المهارات الانفعالية وتحويلها إلى ممارسات مهنية معتمدة تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه يمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك المشاعر والانفعالات لدى الذات والآخرين، والتمييز بينها، وتوظيف هذه المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير والسلوك واتخاذ القرارات. ويشمل هذا المفهوم مجموعة من القدرات المعرفية والانفعالية التي تمكّن الفرد من فهم حالته النفسية، وتنظيم استجاباته الوجدانية، والتفاعل بفاعلية مع المحيط الاجتماعي والمهني، بما ينعكس إيجابًا على أدائه العام وقدرته على التكيّف مع مختلف المواقف.

[11] عامر، طارق عبد الرؤوف محمد، وعيسى، إيهاب. (2019). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ص18.

- الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي:

يُعد القطاع الفندقي من أكثر القطاعات ملاءمة لتطبيق مفاهيم الذكاء العاطفي، نظراً لاعتماده الكبير على الموارد البشرية، وكثافة التفاعل بين العاملين والنزلاء. فالعاملون في الأقسام التشغيلية، مثل الاستقبال وخدمة الغرف والأغذية والمشروبات، يواجهون مواقف انفعالية يومية تتطلب منهم ضبط انفعالاتهم، وفهم مشاعر الآخرين، والاستجابة بمرونة لمتطلبات العمل المتغيرة، مما يجعل الذكاء العاطفي أداة مهنية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها. [12]

وفي هذا السياق، يظهر الذكاء العاطفي عندما تُترجم قدرات العاملين على الوعي بالذات وإدارة الانفعالات والتعاطف إلى ممارسات مهنية فعلية، مثل احتواء شكاوى النزلاء بفاعلية، أو التعامل مع ضغوط ساعات الذروة باتزان، أو بناء علاقات عمل إيجابية بين الأقسام المختلفة. ويكتسب هذا النوع من القدرات أهمية خاصة في الفنادق التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها دون الاعتماد على تغييرات هيكلية مكلفة. وتبرز أهمية الذكاء العاطفي في القطاع الفندقي من كونه عاملًا حاسماً في بناء الميزة التنافسية للمنشأة، إذ تشير الأدبيات الإدارية إلى أن جودة الخدمة الفندقية لا تتحدد بالإمكانات المادية فحسب، بل تتأثر بدرجة كبيرة بقدرة العاملين على إدارة تفاعلاتهم الانفعالية مع العملاء وزملاء العمل. فالعامل الذي يمتلك مستوى مرتفعًا من الذكاء العاطفي يكون أكثر قدرة على احتواء المواقف المتوترة، وتحويل التجربة السلبية للنزيل إلى فرصة لتعزيز الولاء، فضلاً عن إسهامه في خلق بيئة عمل تعاونية تقلّل من معدل دوران العمالة وترفع من مستوى الإنتاجية التنظيمية. [13]

وانطلاقًا مما سبق، نستنتج أن الذكاء العاطفي في البيئة الفندقية السورية، ولا سيما في فنادق محافظة حمص التي تشهد مرحلة تعافٍ وإعادة بناء لقطاعها السياحي، لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه مهارة تكميلية أو ثانوية، بل بوصفه كفاءة استراتيجية أساسية يجب أن تُدرج ضمن معايير الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم. فالتحديات التي يواجهها العامل الفندقي في هذه المرحلة، من تذبذب في الطلب، وتغيّر في توقعات النزلاء، وضغوط اقتصادية وتنظيمية، تجعل من الذكاء العاطفي ركيزةً لا غنى عنها لتحقيق التكيف الاستراتيجي وضمان استمرارية الأداء.

- أهمية الذكاء العاطفي للفنادق:

[12] عبد النصيح، محمد عبد الفتاح زهري. (2020). أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 17(2)، 145–180.

[13] البرجق، حسان حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي العاطفي: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم التابعة لوزارة السياحة في مدينة دمشق. مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية، حمص، سوريا: جامعة حمص، المجلد 37، العدد 16، الصفحات 167–197..

تكمن أهمية الذكاء العاطفي في الفنادق في قدرته على تعزيز المشاركة التنظيمية، وتحفيز العاملين على التفاعل الإيجابي مع مختلف المواقف المهنية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل الداخلية. كما يسهم هذا النوع من القدرات في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات التشغيلية، وتقليل الفجوة الانفعالية بين العاملين والإدارة العليا من جهة، وبين العاملين والنزلاء من جهة أخرى14.

وتشير الدراسات إلى أن الفنادق التي تستثمر في تنمية الذكاء العاطفي لدى عامليها تتمتع بمرونة تنظيمية أعلى، وقدرة أفضل على التكيّف مع التغيرات المفاجئة في الطلب، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للنزلاء، وهو ما يدعم الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل15.

من ذلك يمكن القول إن الذكاء العاطفي يمثل مدخلاً إدارياً واقعياً وملائماً لطبيعة العمل الفندقي، نظراً لاعتماده على الخبرة الانفعالية المباشرة للعاملين في تعاملهم اليومي مع النزلاء وزملاء العمل. كما يعتقد الباحث أن تفعيل أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والتعاطف) يتطلب من الإدارات الفندقية في محافظة حمص تبني ثقافة تنظيمية داعمة، تتيح للعاملين تنمية مهاراتهم الانفعالية دون عوائق، وتحويل هذه المهارات إلى ممارسات مهنية رسمية تسهم في تحقيق التكيف الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للفنادق.

المبحث الثاني: أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تحقيق التكيف الاستراتيجي في المنشآت الفندقية:

يمثل هذا المبحث جوهر الإطار التحليلي للدراسة، حيث ينتقل النقاش من المفاهيم المجردة إلى تفكيك الآليات السلوكية التي تربط قدرات الذكاء العاطفي بقدرة العاملين على التكيف مع المتغيرات. وفي سياق فنادق محافظة حمص، التي تمر بمرحلة تعافٍ وتواجه تحديات بيئية وتنظيمية استثنائية، يُطرح الذكاء العاطفي ليس كمهارة فردية فحسب، بل كاستراتيجية بقاء تنظيمية تؤثر مباشرة في مرونة المنشأة. ينصب التركيز هنا على كيفية مساهمة الأبعاد الثلاثة للذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، والتعاطف) في تعزيز "التكيف الاستراتيجي"، من خلال تحسين استجابة العاملين للضغوط وتقلبات بيئة العمل الفندقية.16

[14] سيغال، جان. (2008). لغة الذكاء العاطفي (مركز التعريب والبرمجة، مترجم؛ 233 صفحة). بيروت، لبنان: دار الكتاب العربي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 113.

[15] نفس المرجع السابق

[16] موصلي، محمد أحمد، 2013، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية - (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، جامعة حلب، سوريا، ص 18.

1-الوعي بالذات (Self-awareness):

ويتمثل في قدرة العامل على إدراك مشاعره وانفعالاته، وفهم تأثيرها في سلوكه وقراراته، الأمر الذي يساعده على تقييم المواقف بصورة أكثر موضوعية، وتحسين أسلوب تعامله مع الآخرين.

يرتبط الوعي بالذات بالتكيف الاستراتيجي من خلال تأثيره المباشر في دقة تقييم المواقف وضبط الاستجابات الانفعالية المفاجئة. فعندما يمتلك العامل في الفندق قدرة عالية على إدراك مشاعره وتأثيرها على سلوكه المهني، فإن ذلك يعزز ثقته في قدرته على مواجهة الأزمات واتخاذ قرارات رشيدة تحت الضغط. هذا الفهم العميق للذات يقلل من ردود الفعل الاندفاعية تجاه المتغيرات التنظيمية أو شكاوى النزلاء، وهو أحد العوائق الرئيسية أمام المرونة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن الوعي بنقاط القوة والضعف الشخصية يخلق بيئة داعمة للتعلم الذاتي والمبادرة، مما يقلل من المقاومة النفسية للتغيير التي تدفع عادةً نحو الجمود المؤسسي. وعليه، يمكن القول إن الوعي بالذات يعزز الاستباقية التنظيمية ويحد من التصلب في مواجهة المتغيرات الخارجية والداخلية.[17]

2- إدارة الذات (Self-management):

ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته، وإدارة الضغوط، والمحافظة على الاتزان الانفعالي، بما يساعده على التصرف بكفاءة في مختلف المواقف المهنية[18].

تؤثر إدارة الذات بشكل جوهري في التكيف الاستراتيجي من خلال تقليل الاحتقان النفسي وتمكين الموظفين من الحفاظ على جودة أدائهم بكفاءة واستمرارية. في البيئات الفندقية عالية الضغط والمتسمة بتذبذب الطلب، يعد الانهيار الانفعالي أو التوتر المزمن مصدراً رئيسياً لتراجع جودة الخدمة وفشل خطط التكيف. عندما يمتلك العامل قدرة على ضبط انفعالاته وإدارة ضغوط العمل بمرونة لتتناسب مع الواقع اليومي، فإنه يمنح نفسه والمنشأة شعوراً بالاستقرار والاستمرارية، مما يرفع مستوى الكفاءة التشغيلية ويقلل من الأخطاء الناتجة عن الارتباك أثناء الأزمات. هذه البيئة الداخلية المتزنة تجعل تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة أقل إرهاقاً نفسياً، وتجعل استيعاب المتغيرات أكثر سلاسة مقارنة ببيئات العمل التي تفتقر لضبط الانفعالات، مما يعزز بشكل ملحوظ قدرة الفندق على التكيف الاستراتيجي.[19]

---

[17] نفس المرجع السابق.

[18]علي صالح الشايع، و عواطف بطاح المطيري. 2019. " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ".المجلة الدولية للدارسات التربوية والنفسية، العدد2 ، ص 99.

[19]نفس المرجع السابق.

3-التعاطف (Empathy):

ويعبر عن قدرة العامل على فهم احتياجات الآخرين ومشاعرهم والاستجابة لها بطريقة إيجابية، بما يسهم في بناء علاقات عمل فعالة وتحسين جودة التعامل مع النزلاء وزملاء العمل[20].

يرتبط التعاطف بالتكيف الاستراتيجي عبر تعزيز التماسك الاجتماعي الداخلي وولاء العملاء (Customer Loyalty). عندما يعتمد العاملون على فهم احتياجات النزلاء ومشاعر الزملاء لحل المشكلات اليومية، فإنهم يرسلون رسالة ضمنية بأنهم شركاء أساسيون في تجربة الخدمة، وليس مجرد منفذين لمهام روتينية. هذا الترابط الاجتماعي (Social Cohesion) يسد الفجوة بين التوقعات الاستراتيجية للفندق وبين الواقع العملي على أرض الواقع، ويوفر شبكات أمان غير رسمية تدعم تنفيذ التغييرات. نتيجة لذلك، تقل الحاجة إلى التدخلات الإدارية الصارمة لفرض التغيير، حيث يجد العاملون والنزلاء في بيئة الفندق الحالية مساحة من التفاهم والمشاركة الفعالة، مما يعزز قدرة المنشأة على امتصاص الصدمات الخارجية ويضعف من تأثير الأزمات على سمعة الفندق واستقراره.[21]

4- النموذج التكاملي لأثر الذكاء العاطفي على التكيف الاستراتيجي:

لا تعمل أبعاد الذكاء العاطفي بمعزل عن بعضها، بل تتكامل لتشكيل منظومة سلوكية متماسكة تؤثر في قدرة الفندق على التكيف الاستراتيجي. فتوفير "الوعي بالذات" يضمن دقة قراءة المؤشرات البيئية والتنظيمية، و"إدارة الذات" تضمن سلاسة الأداء اليومي تحت الضغط، بينما يعزز "التعاطف" رأس المال الاجتماعي والعلاقات مع النزلاء والزملاء داخل الفندق. [22]

هذا التكامل يخلق بيئة عمل متوازنة؛ واعية للمتغيرات، مرنة في الاستجابة، ومقدرة للتفاعل الإنساني. في ظل هذه البيئة، تتراجع العوامل المعيقة للتكيف الاستراتيجي (مثل المقاومة النفسية، الإرهاق الوظيفي، والصراعات الداخلية)، لتحل محلها عوامل تمكين استراتيجية (مثل الاستباقية، الاتزان، والتعاون). [23]

وعليه، يفترض هذا الإطار أن ارتفاع امتلاك هذه الأبعاد مجتمعة يؤدي حتماً إلى ارتفاع معنوي في التكيف الاستراتيجي للمنشأة، مما يجعل الذكاء العاطفي مدخلاً استراتيجياً فعالاً لإدارة الموارد البشرية في ظروف التحديات الراهنة التي تمر بها فنادق محافظة.

---

[20]لغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2017، ص 33.

[21]لغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، 2017، مرجع سبق ذكره.

[22]الخطيب، خالد شحادة، والحباشنة، بلال خلف. (2012). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 29.

[23]نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: أبعاد النجاح الاستراتيجي وخصوصيته في المنشآت الفندقية:

1- البقاء الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

البقاء الاستراتيجي يعد أحد الركائز الأساسية لأي منظمة تسعى لضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة ومعقدة. ويشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على وجودها الفعلي، وحصتها السوقية، ومواردها الأساسية، بما يضمن استمرار أدائها على المدى الطويل. يتجاوز مفهوم البقاء الاستراتيجي مجرد الصمود أمام الأزمات، إلى القدرة على استشراف المخاطر، وتطوير خطط استباقية تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية بفاعلية.[24]

في الفنادق، يمثل البقاء الاستراتيجي القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الدائمين، وضمان ولاء العاملين، واستمرارية العمليات التشغيلية، ومرونة الهيكل الإداري لمواجهة التغيرات المفاجئة. ويعتمد ذلك على مجموعة من الممارسات الإدارية المترابطة، منها تطوير بيئة عمل مستقرة، وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين، وتأمين الموارد اللازمة للاستمرارية المالية والفنية. كما يشمل البقاء الاستراتيجي قدرة المؤسسة على إدارة علاقاتها مع الأطراف المعنية المتعددة مثل الموردين والمستثمرين والنزلاء، ما يخلق شبكة دعم متكاملة تساعد المنظمة على تجاوز الأزمات بأقل خسائر ممكنة.[25]

للبقاء الاستراتيجي مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعاليته، وتشمل الاستقرار الوظيفي للموظفين، ومدة بقائهم في المنظمة، واستمرارية ولاء العملاء، ومؤشرات الأداء المالي المستدام، مثل الربحية طويلة الأمد والسيولة النقدية. ويعتبر البقاء الاستراتيجي أساساً لتحقيق النمو لاحقاً، إذ أن أي توسع أو تحسين في الأداء يستند أولاً إلى القدرة على الحفاظ على الموارد الأساسية واستقرار العمليات.[26]

يعد الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين والتواصل الفعال معهم جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية البقاء. فالموظفون القادرون على التعامل مع التحديات اليومية بكفاءة عالية، والذين يشعرون بالأمان الوظيفي

[24] Strategic Objectives and Control: Optimizing Strategic Success in the Hospitality Setting through Transformational Leadership, Ibrahim Bader A. ALHARBI, Administrative and Financial Sciences, Applied College, and Taibah University, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia, D https://orcid.org/0000-0002-1407-3927

[25] خليفة ، قصي قحطان خليفة، و العبداللات، عبدالفتاح زهير. (2015). استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وأثرها فى الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على فنادق الخمس نجوم فى منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1014218

[26] نفس المرجع السابق.

والرضا عن بيئة العمل، يشكلون خط الدفاع الأول للحفاظ على استمرارية الفندق، ويقللون من مخاطر الدوران الوظيفي، ويضمنون أداءً متسقاً ينعكس إيجاباً على رضا النزلاء واستدامة العمليات.

1. العوامل التي توثر على بقاء العاملين:[27]

من العوامل التي توثر على بقاء العاملين واستمراريتهم ليست فقط عوامل فنية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية بس أيضا تشمل مجموعة العوامل الإنسانية التي تشمل بدورها :

أ- القدرة: (معرفة – مهارة- القدرة الشخصية والتكوين النفسي)

بما في ذلك امتلاك مهارات الذكاء العاطفي للتعامل مع العاملين من قبل الإدارة ومن ثم العملاء

ب- الرغبة : (تشمل عناصر متعددة مثل ظروف ومناخ العمل – المعاملة الطيبة للعاملين- الحوافز)

ويعد التحفيز من العناصر الأكثر أهمية للتأثير على العاملين واستمرايتهم وهذا يتطلب من الإدارة توفير عدة إمكانيات والاهتمام بالمتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز مثل (تحديد حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم –ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في ادائهم)[28]

فالحوافز تشمل عدة جوانب ليست المادية فقط بل ايضا الحوافز (المعنوية- والايجابية – الفردية) كلها تؤثر على بقاء الافراد ونموهم وهذه العناصر في غاية الأهمية فمن دونها لا يوجد عنصر بشري قادر وراغب في العمل لتحقيق أهداف الإدارة على المدى البعيد

2- النمو الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

النمو الاستراتيجي يمثل البعد الثاني للنجاح الاستراتيجي، ويشير إلى قدرة المنظمة على تحسين أدائها، وتوسيع نطاق عملياتها، وزيادة تأثيرها في السوق بشكل مستدام. ويعتمد النمو الاستراتيجي على تطوير الموارد البشرية والمالية والتقنية بشكل متوازن، بحيث يتحقق توسع ملموس في الجودة والكفاءة مع الاستدامة الطويلة المدى. [29]

في القطاع الفندقي، ينعكس النمو الاستراتيجي على تطوير الخدمات المقدمة للنزلاء، مثل إدخال عروض مبتكرة، وتوسيع برامج الترفيه والخدمات الفندقية، ورفع مستوى التميز في تقديم الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز ولائهم. ويشمل أيضاً تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة،

[27] د. الناصر، منذر، إدارة الموارد البشرية، كلية السياحة، جامعة حمص، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حمص، سوريا، 2022.

[28] ميلود عبد الهادي . توزان فاطمة،2022، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات السياحية - دراسة حالة فندق الزيانين، المجلد18، العدد 2، ص 689

[29] د.ابراهيم، نشأت، 2018، قوة التخطيط الاستراتيجي، 4 أكتوبر، ص 35

وفرص الترقية الوظيفية، وتحفيز الإبداع والمبادرة الفردية والجماعية، ما يسهم في تحسين أداء الفندق وتطوير قدرته التنافسية.[30]

يتضمن النمو الاستراتيجي ثلاثة محاور أساسية:[31]

1. **الابتكار والتجديد:** القدرة على تطوير خدمات جديدة وتحديث العمليات لتلبية احتياجات النزلاء وتجاوز توقعاتهم.
2. **تنمية الموارد البشرية:** الاستثمار في مهارات ومعرفة العاملين، وتشجيعهم على التعلم المستمر والمشاركة في صنع القرار.
3. **التوسع السوقي:** دخول أسواق جديدة أو زيادة حصة الفندق في الأسواق الحالية من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة وتحليل دقيق للطلب.

من ذلك نستنتج أن أهمية النمو الاستراتيجي تكمن في أنه يتيح للفنادق تعزيز مكانتها التنافسية، وتحقيق عوائد مالية أعلى، ورفع مستوى رضا العملاء. ويقاس النمو الاستراتيجي من خلال مؤشرات مثل عدد برامج التدريب المنفذة، ومعدل الترقيات الداخلية، ونسبة الابتكار في المنتجات والخدمات، وتحسن الأداء المالي، ومستوى رضا العملاء.

3- التكيف الاستراتيجي للعاملين في المنشآت الفندقية

التكيف الاستراتيجي هو البعد الثالث للنجاح الاستراتيجي، ويعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، بشكل يضمن استمرارية أدائها وفعالية عملياتها. ويشمل هذا البعد المرونة التنظيمية، وإدارة التغيير، والقدرة على تطوير استراتيجيات جديدة تتماشى مع متطلبات السوق والتكنولوجيا، والقدرة على التعامل مع الضغوط التشغيلية غير المتوقعة. [32]

في الفنادق، يظهر التكيف الاستراتيجي من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات النزلاء المتغيرة، وتعديل العمليات التشغيلية وفقاً للتحديات البيئية، واعتماد تقنيات حديثة لتحسين الخدمة. كما يشمل تطوير مهارات

30 ميثم، حميد ناصر، (2023)، دور الموارد البشرية وانعكاسها على القطاع الفندقي بحث تطبيقي لآراء عينه من العاملين الاداريين في عدد من المنظمات الفندقية في بغداد، https://pr.hu.edu.iq/index.php/pr/article/view/328 .

31الجمل، حنان محمد لطفي، و محمد، هالة حسن السيد. (2013). تقييم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات العاملين في قطاع الفنادق: دراسة حالة في مدينة مطروح. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج7، ع2 ، 46 - 68. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/997975

32 Strategic management and business policy globalization, innovation and sustainability, Thomas Wheelen, David Hunger, Alan N.Hoffman, Charles E.Bamford, Fifteen edition, new York, USA , 2018

العاملين لزيادة قدرتهم على التعامل مع الضغوط والتغييرات، وخلق ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار وتقبل التغيير.

عناصر التكيف الاستراتيجي تشمل:[33]

- **المرونة التنظيمية:** القدرة على تعديل الهيكل الإداري والعمليات الداخلية بما يتوافق مع التغيرات الخارجية.
- **إدارة التغيير:** توفير برامج تدريبية لتعزيز تقبل الموظفين للتغييرات التقنية والتنظيمية.
- **الوعي البيئي:** التنبؤ بالتغيرات في السوق والسياحة والتكنولوجيا والتكيف معها بفعالية.
- **المرونة السلوكية:** قدرة الموظفين على التعامل مع ضغوط العمل وحل المشكلات بسرعة وكفاءة.

نستنتج مما سبق أن تطبيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق يرتكز على ثلاثة محاور مترابطة: البقاء، والنمو، والتكيف الاستراتيجي للعاملين. فالبقاء الاستراتيجي يحقق استقرار الأداء من خلال الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين وتقليل الدوران الوظيفي، بينما يسهم النمو الاستراتيجي في تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من الابتكار والمشاركة، مما يعزز جودة الخدمات وتحقيق أهداف الفندق. أما التكيف الاستراتيجي فيُمكّن العاملين من التعامل الفعال مع التغيرات والضغوط، بما يدعم مرونة الفندق وقدرته على المنافسة. ويؤكد المبحث أن الإدارة الفندقية الفعّالة، مع الاستثمار في القدرات البشرية ودعم العوامل السلوكية، تشكل الأساس لتحقيق النجاح الاستراتيجي المستدام.

منهج البحث وإجراءاته:

1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف ظاهرة الذكاء العاطفي وتحليل أثرها في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية، من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2- المجتمع والعينة المدروسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المنشآت الفندقية بمحافظة حمص، والتي تمثل مستويات تصنيف مختلفة، بما يتيح الحصول على بيانات تعكس واقع بيئة العمل الفندقية.

عينة الدراسة اعتمدت الدراسة العينة القصدية، حيث اختيرت الفنادق التي أمكن الوصول إليها والتعاون معها في تطبيق الدراسة الميدانية، ووزعت الاستبانة على العاملين في تلك الفنادق، كما أجريت مقابلات

[33] نفس المرجع السابق.

مع عدد من المديرين والعاملين ذوي الخبرة بهدف دعم نتائج الدراسة الكمية وتفسيرها. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (180) استبانة، استرد منها (130) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت نحو (72 %).

3- الصدق والثبات:

للتأكد من قدرة أداة الدراسة على إعطاء نتائج مستقرة ومتسقة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ كأحد أكثر مقاييس الثبات شيوعاً ودقة في البحوث الإدارية، بحيث تكون الاستبانة موثوقة وتعطي نتائج متقاربة في حال تكرار التطبيق على نفس العينة. والجدول التالي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدة وللاستبانة ككل:

الجدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ

المتغير	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
المستقل: الذكاء العاطفي	الوعي بالذات	5	0.711	ثابت
	إدارة الذات	5	0.797	ثابت
	التعاطف	5	0.720	ثابت
التابع: النجاح الاستراتيجي		5	0.779	ثابت
الثبات العام للاستبيان		20	0.868	ثابت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

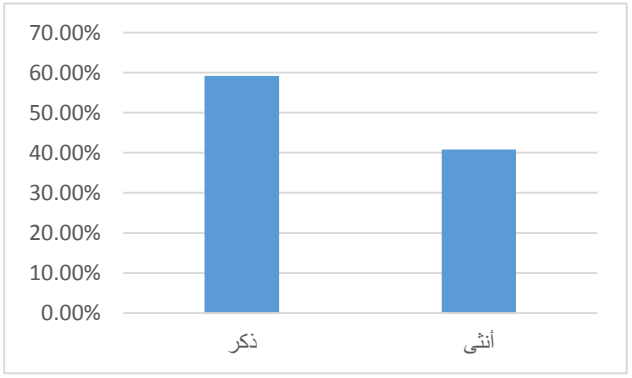
ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.711 و0.779، في حين بلغ معامل الثبات العام للاستبانة ككل 0.868. وتشير هذه القيم إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، مما يعزز من مصداقية النتائج ويسمح بالاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للمتغيرات الديموغرافية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن طبيعة عينة الدراسة وتكوينها على الشكل التالي:

1- التوزيع الديموغرافية لأفراد العينة:

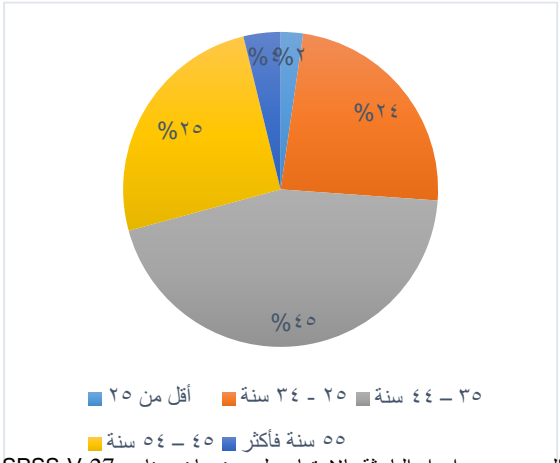
أولاً: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

من الشكل المجاور نجد أن القسم الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة (59.2 %) مقارنة بالإناث البالغة نسبتهم (40.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. أي غلبة الذكور على العينة، وهو ما يعكس طبيعة العمل الفندقي، خاصة في الوظائف التشغيلية والإدارية في الفنادق محل الدراسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة من حيث العمر:

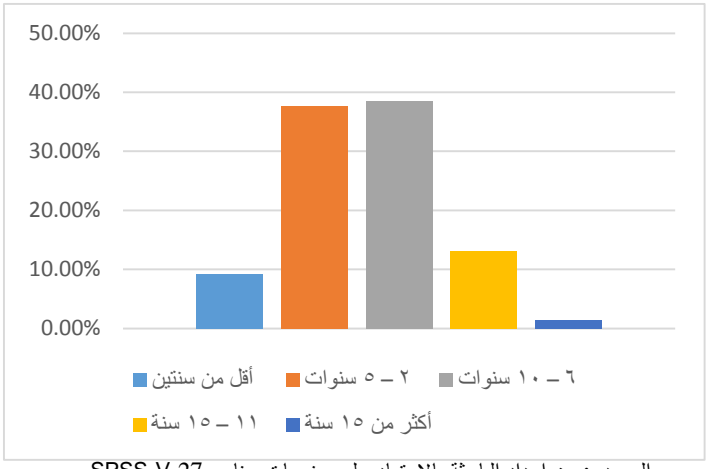


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

ويتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (35-44) سنة بنسبة (44.6%)، تلتها فئة (45-54) سنة بنسبة (25.4%)، ثم فئة (25-34) سنة بنسبة (23.8%). أما الفئتان الأقل تمثيلاً فكانتا فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (2.3%)، وفئة (55 سنة فأكثر) بنسبة (3.8%).

ويلاحظ بشكل عام أن أغلبية أفراد العينة (حوالي 70%) يقعون ضمن الفئتين العمريتين (25-44) سنة، مما يشير إلى أن عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية الشابة والمنتجة، والتي تمتلك خبرة عملية مناسبة لموضوع الدراسة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

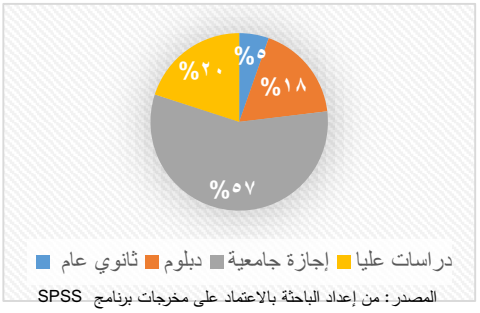
يلاحظ أن الفئتين الأكثر تمثيلاً هما فئة (6–10) سنوات بنسبة (38.5%)، وفئة (2–5) سنوات بنسبة (37.7%). وبهذا تكون نسبة كبيرة من أفراد العينة (حوالي 76.2%) تمتلك خبرة مهنية تتراوح بين (2–10) سنوات.

أما الفئات الأخرى فقد جاءت بنسب أقل، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة (11–15) سنة (13.1%)، وأقل من سنتين (9.2%)، في حين كانت فئة (أكثر من 15 سنة) الأقل تمثيلاً بنسبة (1.5%).

ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة مهنية متوسطة، وهو ما يعطي مصداقية أكبر لنتائج الدراسة لأنهم على اطلاع جيد ببيئة العمل في الفنادق.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

أكثر من نصف أفراد العينة (56.9%) يحملون (الإجازة الجامعية)، تليها فئة (الدراسات العليا) بنسبة (20.0%)، ثم فئة (الدبلوم) بنسبة (17.7%). أما حملة (الثانوية العامة) فكانوا الأقل بنسبة (5.4%).

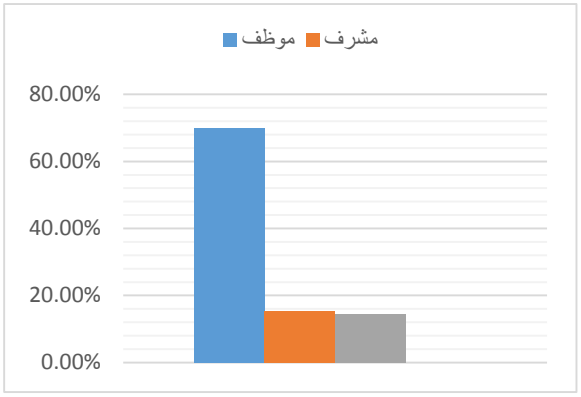


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعكس هذا التوزيع مستوى تعليمي جيد لأفراد العينة، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية والعليا ما نسبته (76.9%) من إجمالي العينة.

ويُعد هذا الأمر إيجابياً للدراسة لأن المستجيبين يمتلكون مستوى تعليمياً يؤهلهم لفهم متطلبات العمل في قطاع الفنادق، ويجعلهم قادرين على تقييم جوانب الذكاء العاطفي والنجاح الاستراتيجي بوعي أكبر.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:نجد من الشكل المجاور أن غالبية المستجيبين هم من فئة (الموظفين) بنسبة (70.0%)، في حين بلغت نسبة (المشرفين) (15.4%)، و(المديرين) (14.6%).



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يعكس هذا التوزيع واقعاً طبيعياً في قطاع الفنادق، حيث يشكل الموظفون التنفيذيون (الصف الأول) النسبة الأكبر من القوى العاملة. كما أن وجود نسبة جيدة من المشرفين والمديرين (حوالي 30%) يعطي الدراسة عمقاً إضافياً، لأنه يسمح بمقارنة آراء المستويات الإدارية المختلفة حول علاقة الذكاء العاطفي بالنجاح الاستراتيجي.

2- الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة:

تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحديد مستوى الموافقة على الاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي (لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان)، كما تم استخدم الانحراف المعياري (لقياس درجة التشتت في الإجابات)، واختبار الانحدار البسيط (لقياس مدى وجود أثر معنوي لكل متغير مستقل على المتغير التابع)، في حين استُخدم اختبار الانحدار المتعدد (لبناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات).

أخيراً تم تحليل النتائج التي تم الحصول عليها خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبيان، وتحديد درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الوعي بالذات				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أستطيع إدراك مشاعري وانفعالاتي أثناء العمل في الفندق.	3.95	.437	مرتفعة
2	أفهم تأثير مشاعري في أسلوبي بالتعامل مع النزلاء وزملاء العمل.	4.15	.474	مرتفعة
3	أدرك نقاط قوتي وضعفي في أداء مهامي الوظيفية.	3.82	.457	متوسطة
4	ألاحظ تغيّر حالتي المزاجية أثناء المواقف المختلفة في العمل .	3.55	.530	متوسطة
5	أستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائي المهني.	3.95	.380	مرتفعة
	المتوسط الكلي	3.88	0.311	متوسطة

أولا: محور الوعي بالذات:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يُظهر الجدول أن بُعد "الوعي بالذات" لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص يُمارس بمستوى مرتفع (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.311). ومن وجهة نظر العاملين، حصلت جميع العبارات على تقييم يتراوح بين "موافق" و"موافق بشدة"، حيث سجلت العبارة الثانية ("أفهم تأثير مشاعري في أسلوبي بالتعامل مع النزلاء وزملاء العمل") والعبارة الأولى ("أستطيع إدراك مشاعري وانفعالاتي أثناء العمل") أعلى المتوسطات الحسابية (4.15 و 3.95 على التوالي). وفي المقابل، جاءت العبارة الرابعة ("ألاحظ تغيّر حالتي المزاجية أثناء المواقف المختلفة") بأدنى متوسط (3.55). يعكس هذا الوعي الإداري والسلوكي المرتفع قدرة العاملين على فهم ذواتهم وتأثير انفعالاتهم على بيئة العمل، وهو ما يُعد خطوة أساسية نحو بناء مرونة فردية تدعم التكيف مع متغيرات القطاع الفندقي في حمص.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الذات				
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	أتمكن من ضبط انفعالاتي عند التعرض لضغوط العمل.	4.03	.437	مرتفعة
7	أحافظ على هدوئي عند التعامل مع المواقف الصعبة أو المفاجئة.	4.14	.474	مرتفعة
8	أتجنب الردود الانفعالية السريعة قبل فهم الموقف جيدًا .	4.05	.457	مرتفعة
9	أستمر في أداء عملي بجودة جيدة رغم ضغوط العمل .	4.09	.530	مرتفعة
10	أتعامل بمرونة مع المشكلات الطارئة التي تواجهني أثناء العمل .	3.68	.380	متوسطة
	المتوسط الكلي	4.03	.3406	مرتفعة

ثانياً: محور إدارة الذات:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول أن بُعد "إدارة الذات" يُطبق بمستوى مرتفع جداً (بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.03 وانحراف معياري 0.340)، وهو الأعلى بين أبعاد الذكاء العاطفي في الدراسة. وقد حصلت جميع العبارات على تقييم "موافق" فما فوق، حيث برزت قدرة العاملين على ضبط الانفعالات والمحافظة على الهدوء في المواقف الصعبة (بمتوسط 4.14)، وكذلك الاستمرار في أداء العمل بجودة جيدة رغم ضغوط العمل (بمتوسط 4.09). أما العبارة الخاصة بالتعامل بمرونة مع المشكلات الطارئة فقد سجلت متوسطاً جيداً (3.68). يعكس هذا المستوى المرتفع من إدارة الذات نضجاً انفعالياً لدى العاملين في فنادق حمص، ويمثل ركيزة

جوهرية تمكنهم من امتصاص صدمات العمل اليومية والحفاظ على استقرار الأداء التشغيلي، مما يمهد الطريق لتحقيق تكيف استراتيجي فعال داخل المنظمة.

ثالثاً: محور التعاطف:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	أحاول فهم مشاعر النزلاء واحتياجاتهم أثناء تقديم الخدمة.	3.63	.624	متوسطة
12	أراعي مشاعر زملائي في العمل عند التعامل معهم.	3.66	.565	متوسطة
13	أستطيع إدراك استياء النزيل أو رضاه من خلال تعابير وجهه وسلوكه .	3.92	.459	مرتفعة
14	أتعامل بلطف وتفهم مع شكاوى النزلاء.	3.71	.489	متوسطة
15	أهتم بوجهات نظر زملائي عند العمل ضمن فريق.	3.58	.692	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.70	0.393	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين الجدول أن بُعد "التعاطف" يُمارس بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.70 وانحراف معياري 0.393). ورغم أن التقييم العام يميل نحو الموافقة، إلا أنه جاء أقل نسبياً مقارنة ببُعدَي الوعي وإدارة الذات. وقد سجلت العبارة الثالثة ("أستطيع إدراك استياء النزيل أو رضاه من خلال تعابير وجهه وسلوكه") أعلى متوسط (3.92)، مما يدل على مهارة ميدانية جيدة في قراءة لغة جسد النزلاء. في حين سجلت العبارات المتعلقة بالاهتمام بوجهات نظر الزملاء ضمن فريق العمل (3.58) وفهم مشاعر النزلاء (3.63) متوسطات أقل. يشير هذا التباين إلى أن التعاطف لدى العاملين يتركز بشكل أكبر في التفاعل المباشر مع العميل

(النزيل) لضمان جودة الخدمة، بينما يحتاج الجانب الداخلي (التعاطف مع زملاء العمل) إلى مزيد من الدعم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز التكيف الاستراتيجي المشترك.

رابعاً: محور التكيف الاستراتيجي:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكيف الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	أستطيع التأقلم بسرعة مع التغيرات التنظيمية داخل الفندق.	3.62	.662	متوسطة
17	أعدل أساليب عملي بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل.	3.95	.456	مرتفعة
18	أتعامل بمرونة مع المهام غير المتوقعة أو المستجدات اليومية .	3.63	.612	متوسطة
19	أشارك بفاعلية في تنفيذ التغييرات التي تعتمدها إدارة الفندق .	3.57	.556	متوسطة
20	أحافظ على جودة تقديم الخدمة رغم التغيرات والضغوط في العمل الفندقي .	3.68	.501	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.68	.410	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول أن مستوى "التكيف الاستراتيجي" لدى العاملين في فنادق محافظة حمص جاء بمستوى متوسط (بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.68 وانحراف معياري 0.410). حيث عبّرت الغالبية عن موافقتها على قدرتها على تعديل أساليب العمل بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة في بيئة العمل (بأعلى متوسط بلغ 3.95)، والمحافظة على جودة تقديم الخدمة رغم التغيرات والضغوط (3.68). في المقابل، جاءت عبارات المشاركة بفاعلية في تنفيذ التغييرات التي تعتمدها الإدارة (3.57) والتأقلم السريع مع التغيرات التنظيمية

(3.62) بمتوسطات أقل نسبياً. يشير هذا إلى أن التكيف الاستراتيجي لدى العاملين يأخذ طابعاً "تشغيلياً وتكتيكياً" (كالحفاظ على جودة الخدمة وتعديل أسلوب العمل اليومي)، أكثر من كونه تكيفاً "استراتيجياً مؤسسياً" عميقاً. وهذا يؤكد الحاجة الماسة للاستثمار في أبعاد الذكاء العاطفي (التي جاءت مرتفعة) لرفع مستوى المشاركة الاستراتيجية للعاملين وتمكينهم من قيادة التغيير بدلاً من مجرد الاستجابة له.

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية كل من الفرضيات الفرعية التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

لاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تم استخدام تحليل الانحدار لتقدير تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحديد اتجاه هذه العلاقة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (6) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.248	0.061	0.54	0.33

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الوعي بالذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) مقدار 0.248، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغير المستقل (الوعي بالذات) والتابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.061، مما يعني أن بعد الوعي بالذات يفسر ما نسبته 6.1% من التغيرات الحاصلة في التكيف الاستراتيجي، بينما يعود الباقي (93.9%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (7) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	.919	1	.919	8.368	.004
	الخطأ Residual	14.052	128	.110		
	المجموع Total	14.971	129			

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يشير الجدول إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية عالية (F = 8.368، Sig. = 0.000 < 0.05). وهذا يؤكد وجود أثر معنوي لمتغير الوعي بالذات في تفسير النجاح الاستراتيجي.

الجدول رقم (8) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.983	.364		8.185	.000
	الوعي بالذات	.271	.094	.248	2.893	.004

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 2.983 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) للمتغير المستقل (الوعي بالذات) فقد بلغ 0.271، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.248، ومستوى الدلالة (Sig. = 0.004) الذي يقل عن 0.05.

وهذا يعني أن زيادة درجة الوعي بالذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة التكيف الاستراتيجي بمقدار 0.271 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (9) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.433	.187	.181	.35587

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد إدارة الذات في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.433، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغير المستقل (إدارة الذات) والمتغير التابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.187، وهو ما يعني أن متغير إدارة الذات يفسر ما نسبته 18.7% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي ، بينما تعود النسبة المتبقية (81.3%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

الجدول رقم (10) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	3.730	1	3.730	29.454	.000
	الخطأ Residual	16.210	128	.127		
	المجموع Total	19.940	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يوضح الجدول نتائج اختبار دلالة النموذج الانحداري ككل. حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29.454، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000 الذي يقل عن 0.05. وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين إدارة الذات وبين التكيف الاستراتيجي، ويدل على أن النموذج الانحداري دال إحصائياً بشكل معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التأثير.

الجدول رقم (11) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.582	.391		4.043	.000
	إدارة الذات	.545	.100	.433	5.427	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 1.582 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) لمتغير إدارة الذات فقد بلغ 0.545، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.433، وقيمة t المحسوبة 5.427 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000).

وهذا يعني أن زيادة درجة إدارة الذات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة التكيف الاستراتيجي بمقدار 0.545 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (12) معامل الارتباط والتحديد لنموذج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.381	.145	.138	.38063

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يعرض الجدول نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد التعاطف في تحقيق التكيف الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة 0.381، مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (التعاطف) والمتغير التابع (التكيف الاستراتيجي). أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.145، وهو ما يعني أن التعاطف يفسر ما نسبته 14.5% من التغيرات الحاصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي ، بينما تعود النسبة المتبقية (85.5%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الجدول رقم (13) معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	3.141	1	3.141	21.678	.000
	الخطأ Residual	18.544	128	.145		
	المجموع Total	21.685	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يبين جدول نتائج اختبار دلالة النموذج الانحداري ككل. حيث بلغت قيمة F المحسوبة 21.678، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.000 الذي يقل عن 0.05. وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين بعد التعاطف وتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويدل على أن النموذج الانحداري دال إحصائياً بشكل معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التأثير.

الجدول رقم (16) تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.746	.419		4.171	.000
	التعاطف	.500	.107	.381	4.656	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بلغت قيمة الثابت 1.746 وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.000). أما معامل الانحدار غير الموحد (B) لمتغير التعاطف فقد بلغ 0.500، ومعامل الانحدار الموحد (Beta) 0.381، وقيمة t المحسوبة 4.656 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000). وهذا يعني أن زيادة درجة التعاطف بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة درجة النجاح الاستراتيجي بمقدار 0.500 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين في المنشآت الفندقية بمحافظة حمص.

الجدول رقم (17) معامل الارتباط والتحديد للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685	.469	.190	.312

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة (R = 0.685) بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة والتكيف الاستراتيجي. وتبلغ قيمة معامل التحديد (R^2 = 0.469)، مما يعني أن أبعاد الذكاء العاطفي الثلاثة (الوعي بالذات، إدارة الذات، التعاطف) تفسر ما نسبته (46.9%) من التباين في تحقيق التكيف الاستراتيجي لدى العاملين، بينما يعود الباقي (53.1%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة.

الجدول رقم (18) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	الانحدار Regression	10.450	3	3.483	35.742	.000
	الخطأ Residual	12.280	126	.097		
	المجموع Total	22.730	129			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (35.742) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (Sig. = 0.05 > 0.000). وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المتعدد ككل هو نموذج دال ومعنوي، مما يؤكد أن لأبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة أثراً حقيقياً في تفسير التكيف الاستراتيجي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة.

الجدول رقم (19) معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.850	0.285		2.982	.003
	الوعي بالذات	0.185	0.075	0.168	2.466	.015
	إدارة الذات	0.340	0.082	0.315	4.146	.000
	التعاطف	0.295	0.080	0.265	3.687	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.27.

بالاستناد إلى معاملات الانحدار المعيارية (Beta) في الجدول، يتبين أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي لها أثر إيجابي ودال إحصائياً (Sig. < 0.05) في تحقيق التكيف الاستراتيجي عند التحكم بباقي المتغيرات . وقد جاء بُعد إدارة الذات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير(Beta = 0.315) ، يليه بُعد التعاطف في المرتبة الثانية(Beta = 0.265) ، وأخيراً بُعد الوعي بالذات في المرتبة الثالثة .(Beta = 0.168)

- **نتائج البحث:**

1. إن طبيعة العمل الفندقي القائمة على التفاعل البشري المباشر والضغوط اليومية العالية تجعل من الذكاء العاطفي ضرورة حتمية، حيث أن جودة الخدمة الفندقية تقاس بقدرة العاملين على فهم مشاعر النزلاء والاستجابة لها بفاعلية.

2. النجاح الاستراتيجي في الفنادق هو منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة (البقاء –النمو والتكيف) وإن إغفال أي بعد منها يخل بالتوازن الاستراتيجي للمنظمة ويهدد استدامتها على المدى الطويل.

3. توجد علاقة طردية قوية ومعنوية بين أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة والتكيف الاستراتيجي (R = 0.685، R^2 = 0.469)، حيث تفسر أبعاد الذكاء العاطفي ما نسبته (46.9%) من التباين في تحقيق التكيف الاستراتيجي، والباقي (53.1%) مفسر بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة مثل القيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك، والثقافة التنظيمية.

4. يُعد بُعد "إدارة الذات" هو البعد الأقوى تأثيراً في تحقيق التكيف الاستراتيجي (Beta = 0.315)، يليه بُعد "التعاطف" (Beta = 0.265)، ثم بُعد "الوعي بالذات" (Beta = 0.168).

5. تُعد مهارات "إدارة الذات" (القدرة على ضبط الانفعالات والحفاظ على الهدوء تحت الضغط) أكثر العوامل الحاسمة في بيئة العمل الفندقية بحمص، حيث تساهم بشكل مباشر في تمكين الموظف من الحفاظ على جودة الخدمة واستمرارية الأداء رغم التحديات والضغوط الاقتصادية المحيطة.

6. إن ارتفاع مستوى "الوعي بالذات" لدى العاملين يمنحهم القدرة على التقييم الموضوعي للمواقف الصعبة، وهو ما يقلل من ردود الفعل الاندفاعية تجاه الأزمات، ويجعل استجابة الفرد للمتغيرات البيئية استجابة مرنة ومدروسة بدلاً من أن تكون عشوائية.

7– أظهرت الدراسة وجود فجوة بين الوعي النظري بأهمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في فنادق حمص وبين مستوى التطبيق الفعلي في الممارسات اليومية، مما يشير إلى الحاجة الماسة لبرامج تدريبية وتنموية متخصصة لسد هذه الفجوة.

8. يؤكد البحث أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الانفعالية (الذكاء العاطفي) يمثل استراتيجية بقاء وتكيف منخفضة التكلفة وعالية العائد للفنادق السورية، مقارنة بالاعتماد الكلي على التغييرات الهيكلية أو المادية المكلفة في ظل الظروف الراهنة.

- **مقترحات البحث:**

استناداً إلى النتائج النظرية والتطبيقية التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز دور الذكاء العاطفي ورفع مستوى التكيف الاستراتيجي في القطاع الفندقي، وذلك على النحو الآتي:

1. إدماج اختبارات ومقاييس الذكاء العاطفي ضمن سياسات الاستقطاب والاختيار في فنادق حمص، خاصة للوظائف التي تتطلب احتكاكاً مباشراً ومستمراً مع النزلاء (مثل الاستقبال والعلاقات العامة)، لضمان تعيين كوادر تمتلك مرونة انفعالية عالية.

2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف بُعد "إدارة الذات" كأولوية قصوى، وتدريب الموظفين على تقنيات إدارة الضغوط، والتنفس العميق، وضبط الانفعالات أثناء ساعات الذروة للحد من الإرهاق الوظيفي.

3. إضفاء الطابع المؤسسي على بُعد "التعاطف" من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم العمل الجماعي، وتشجيع تبادل الأدوار بين الأقسام لفهم طبيعة ضغوط الزملاء، مما يعزز التماسك الداخلي ويسرع من عملية التكيف مع التغييرات الإدارية.

4. إنشاء ورشات عمل دورية بإشراف إدارة الموارد البشرية لتعزيز بُعد "الوعي بالذات"، يتم خلالها مناقشة المواقف الصعبة التي واجهها الموظفون وكيفية تحويل المشاعر السلبية إلى دوافع إيجابية لتحسين الأداء.

5. ربط مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييمات الأداء الدوري بمدى إظهار الموظف لمهارات الذكاء العاطفي (مثل القدرة على امتصاص غضب النزيل بهدوء)، ومكافأة الموظفين الذين يظهرون تكيفاً استراتيجياً عالياً أثناء الأزمات.

6. تفويض الصلاحيات لموظفي الخطوط الأمامية بما يتناسب مع مستوى نضجهم العاطفي، لمنحهم مساحة لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة لحل مشكلات النزلاء دون الحاجة للرجوع المستمر للإدارة العليا، مما يعزز التكيف الاستراتيجي اللامركزي.

7. إجراء دراسات مستقبلية توسّع نطاق المتغيرات المستقلة لتشمل دور "القيادة التحويلية" أو "الدعم التنظيمي" كمتغيرات وسيطة قد تعزز من أثر الذكاء العاطفي في التكيف الاستراتيجي، لتفسير النسبة المتبقية من التباين (53.1%)

8. تأسيس "عيادات دعم نفسي وإرشاد وظيفي" داخل الفنادق الكبرى في المحافظة لتقديم الدعم للعاملين لمساعدتهم على تفريغ الشحنات الانفعالية السلبية الناتجة عن ضغوط العمل، بما يضمن الحفاظ على استقرارهم النفسي وقدرتهم على التكيف المستمر.

قائمة المراجع

- المراجع العربية:

1. البرجق، حسان حسن. (2015). أثر الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي العاطفي: دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم التابعة لوزارة السياحة في مدينة دمشق. مجلة جامعة حمص للعلوم الإنسانية، حمص، سوريا: جامعة حمص، المجلد 37، العدد 16، الصفحات 167–197.
2. الخطيب، خالد شحادة، والحباشنة، بلال خلف. (2012). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 29.
3. الغامدي، خالد، التعاطف الانفعالي ودوره في الفعالية التنظيمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2017، ص 33.
4. النجار، أحمد كرم ، شعيب، محمد محمود، أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية، كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات، مصر، 2020.
5. سيغال، جان. (2008). لغة الذكاء العاطفي (مركز التعريب والبرمجة، مترجم؛ 233 صفحة). بيروت، لبنان: دار الكتاب العربي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ص 113.
6. عبد المعز، عمر السطوحي، عبد العزيز شكر، إبراهيم محمد ، نبيل أحمد، جيهان، الدور المعدل للخصائص الديموغرافية في تحسين العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وضغوط العمل لدى العاملين بفنادق القاهرة الكبرى ، مجلة كلية السياحة والفنادق– جامعة مدينة السادات المجلد (٥) ، العدد (١/٢) يونيو ٢٠٢١.
7. عامر، طارق عبد الرؤوف محمد، وعيسى، إيهاب. (2019). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، ص18.
8. عبد النصيح، محمد عبد الفتاح زهري. (2020). أثر الذكاء العاطفي للمديرين على الأداء الوظيفي في بعض الفنادق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 17(2)، 145–180.
9. علي صالح الشايع، و عواطف بطاح المطيري. 2019. " الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات ".المجلة الدولية للدارسات التربوية والنفسية، العدد2 ، ص 99.
10. موصلي، محمد أحمد، 2013، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية – (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، جامعة حلب، سوريا، ص 18.

- المراجع الأجنبية:

1. Kwang- hi Park, Dae- Kwan Kim , Understanding the relationships among emotional exhaustion, job satisfaction, and emotional intelligence of hotel front desk employees. 2021
2. Mahmoud M. Amin Othman, Kulthum Q. Karsu, The role of strategic vigilance in achieving strategic success, exploratory study of the views of a sample of administrative leaders at Chihan University of Erbil, Department of Total Quality Management, Ukrainian Technical Institute, Duhok Technical University, Kurdistan Region- Iraq. 2021
3. Strategic Objectives and Control: Optimizing Strategic Success in the Hospitality Setting through Transformational Leadership, Ibrahim Bader A. ALHARBI, Administrative and Financial Sciences, Applied College, and Taibah University, Madinah, Kingdom of Saudi Arabia, D https://orcid.org/0000-0002-1407-3927