



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم: إدارة أعمال

"أثر الذكاء العاطفي لموظفي خط المواجهة في تحقيق استرجاع الخدمة
دراسة تطبيقية على مصرف النوران"

إعداد الطالبة:

ثوية المختار محمد المجرب

261003296

إشراف:

العام الدراسي

2026

فهرس المحتويات

1	مقدمة البحث:
1	مشكلة الدراسة:
2	أهمية الدراسة:
3	أهداف الدراسة:
3	تساؤلات الدراسة:
4	فرضيات الدراسة:
5	الدراسات السابقة:
15	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	منهجية وطرق البحث:
16	أدوات الدراسة:
17	حدود الدراسة:
18	المراجع :

مقدمة البحث:

تشهد الصناعة المصرفية في الوقت الراهن تحولات جذرية، حيث لم يعد النجاح المالي للمصارف مرهوناً فقط بتطور أنظمتها التقنية أو تنوع خدماتها، بل أصبح الرهان الحقيقي معقوداً على "العنصر البشري" وقدرته على إدارة التفاعلات الإنسانية المعقدة. وفي هذا السياق، يبرز موظفو الصفوف الأمامية (خط المواجهة) كواجهة حيوية للمصرف؛ فهم الذين يتحملون عبء إدارة الانفعالات، وامتصاص ضغوط العملاء، والعمل على استعادة الثقة في اللحظات الحرجة.

إن ممارسة "استرجاع الخدمة" بنجاح ليست مجرد إجراء إداري روتيني، بل هي عملية تواصلية عاطفية بامتياز، تتطلب من الموظف درجة عالية من الوعي بالذات والتعاطف والقدرة على التحكم في المشاعر. ومن هنا، تنبثق أهمية هذه الدراسة التي تسلط الضوء على "الذكاء العاطفي" كمتغير استراتيجي مؤثر في كفاءة عمليات استرجاع الخدمة. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لدور الذكاء العاطفي في تعزيز جودة استجابة موظفي "مصرف النوران" للتحديات التي تواجه العملاء، سعياً لتطوير نموذج عمل يجمع بين الكفاءة المهنية والذكاء العاطفي، بما يضمن تحقيق رضا العميل وتعزيز ولاءه في ظل بيئة تنافسية متسارعة.

وقسمت هذه الدراسة وفق الآتي:

1. الفصل الأول وتناول (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، النموذج المقترح لبناء الفرضيات).
2. الفصل الثاني وتناول الذكاء العاطفي.
3. الفصل الثالث وتناول جودة استرجاع الخدمة.
4. الفصل الرابع وخصص للجانب الميداني (العملي).

مشكلة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري الدراسة، لوحظ في عدد من الدراسات غياب التركيز على مهارات الذكاء العاطفي كمتطلب أساسي لنجاح عمليات استرجاع الخدمة في القطاع المصرفي، حيث يتم التركيز غالباً على الجوانب الفنية والإجرائية فقط. فالدراسات النظرية والتطبيقية حول هذين الموضوعين تحتاج إلى إثراء وتطوير، الأمر الذي أثار فضول الباحثة لدراسة هذا الموضوع. ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة، لاحظت الباحثة وجود تحديات

تواجه موظفي "مصرف النوران" في التعامل مع شكاوى العملاء بفاعلية، نظراً للحاجة إلى امتلاك قدرات عاطفية متقدمة لامتصاص غضب العملاء والتعامل مع المواقف الحرجة. فجودة استرجاع الخدمة لا تعتمد فقط على السياسات المكتوبة، بل على الممارسة اليومية للموظف في إدارة انفعالاته وفهم احتياجات العميل النفسية. من هنا تتبع مشكلة الدراسة في محاولة تبين دور الذكاء العاطفي في تعزيز قدرة موظفي خط المواجهة على استرجاع الخدمة بفعالية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على سمعة المصرف ورضا عملائه. وبناءً على ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر الذكاء العاطفي لموظفي خط المواجهة في تحقيق جودة استرجاع الخدمة بمصرف النوران؟"

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال شقين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. تعد هذه الدراسة محاولة جادة لتأصيل العلاقة بين المتغيرات النفسية (الذكاء العاطفي) والمتغيرات الإدارية (استرجاع الخدمة) في بيئة الخدمات المصرفية.
2. تساهم في سد الفجوة المعرفية في المكتبة العربية من خلال تقديم نموذج يربط بين الأداء العاطفي للموظف وجودة معالجة شكاوى العملاء.
3. توفر إطاراً مفاهيمياً يمكن للباحثين والدارسين الاعتماد عليه كمنطلق لدراسات مستقبلية تتناول سلوكيات موظفي الخطوط الأمامية.
4. تثري الدراسات المحلية في ليبيا بأدلة ميدانية حول كيفية تأثير الكفاءة العاطفية على المخرجات التنظيمية في القطاع المصرفي.

5. تعمل على تطوير معايير مقترحة لقياس أبعاد الذكاء العاطفي في بيئة عمل مصرفية ذات طبيعة تفاعلية عالية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تساعد إدارة "مصرف النوران" في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لتحسين وتطوير أداء موظفي خط المواجهة.
2. تقدم رؤية عملية للمصرف حول كيفية تحويل لحظات إخفاق الخدمة إلى فرص لتعزيز علاقة الثقة مع العملاء.

3. توفر مؤشرات تساعد قسم الموارد البشرية في المصرف على تصميم برامج تدريبية متخصصة لرفع المهارات العاطفية والاجتماعية للموظفين.

4. تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف من خلال تقديم مستوى خدمة متميز يتجاوز التوقعات التقليدية للعملاء.

5. تخدم المصرف في فهم احتياجات العملاء العاطفية، مما ينعكس إيجابياً على تقليل معدل فقدان العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتمحور حول فهم وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة في "مصرف النوران"، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة العواطف، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لدى موظفي خط المواجهة في مصرف النوران.

2. تحديد مستوى جودة استرجاع الخدمة المطبق في مصرف النوران من وجهة نظر الموظفين.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الذكاء العاطفي بمختلف أبعاده وبين جودة استرجاع الخدمة في المصرف محل الدراسة.

4. تحديد حجم التأثير الذي يمارسه الذكاء العاطفي لموظفي خط المواجهة على تحقيق جودة استرجاع الخدمة في المصرف.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لإدارة مصرف النوران، والتي تساهم في تعزيز المهارات العاطفية لدى الموظفين لتطوير مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

تساؤلات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول سؤال رئيسي يسعى للبحث في أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتفرع منه أربعة أسئلة فرعية تغطي أبعاد الدراسة كالتالي:

السؤال الرئيسي:

1. "ما أثر الذكاء العاطفي بمكوناته لدى موظفي خط المواجهة في تحقيق جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران؟"

الأسئلة الفرعية:

1. "ما مستوى الذكاء العاطفي (بأبعاده: الوعي بالذات، إدارة العواطف، التعاطف، المهارات الاجتماعية) لدى موظفي خط المواجهة في مصرف النوران؟"
2. "ما مستوى جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران من وجهة نظر الموظفين؟"
3. "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي لموظفي خط المواجهة وجودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران؟"
4. "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لأثر الذكاء العاطفي على جودة استرجاع الخدمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل: سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)؟"

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

1. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء العاطفي لموظفي خط المواجهة على جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران."

الفرضيات الفرعية:

1. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للوعي بالذات على جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران."
2. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة العواطف على جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران."
3. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتعاطف على جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران."
4. "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للمهارات الاجتماعية على جودة استرجاع الخدمة في مصرف النوران."

الدراسات السابقة:

المحور الأول (الذكاء العاطفي):

1. دراسة (إبراهيم وآخرون، 2022)، بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين دراسة حالة الفروع الولائية من شبكة بنك الجزائر:

هدف الدراسة: التعرف بشكل دقيق على أثر الذكاء العاطفي في أداء العاملين.

منهجية البحث: استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (67) فرداً، واعتمدت الدراسة على الوثائق الرسمية والاستبيان كأدوات للبحث، مع تحليل البيانات ببرنامج (SPSS) نسخة (26).

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم الذكاء العاطفي وأداء العاملين لدى أفراد العينة، وأثبتت وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي (كمتغير مستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع).

التعقيب التحليلي: تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على أهمية الذكاء العاطفي في البيئة المصرفية، وتسنيد الدراسة الحالية من منهجية تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها النوعي على "جودة استرجاع الخدمة" كمغير تابع.

2. دراسة (العكاد، 2025)، بعنوان: دور الذكاء العاطفي والاجتماعي في تقليل مستوى الصراع التنظيمي في الشركة النمساوية للنفط والمعادن OMV- فرع اليمن:

هدف الدراسة: استكشاف دور كل من الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي في الحد من مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين في الشركة النمساوية للنفط والمعادن (OMV) - فرع اليمن.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (125) مفردة من العاملين في الشركة، حيث تم جمع البيانات عبر أداة استبيان، وتم تحليل النتائج إحصائياً لاختبار الفرضيات.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي والاجتماعي في تقليل حدة الصراع التنظيمي، حيث تبين أن الذكاء الاجتماعي هو الأكثر تأثيراً في خفض مستوى الصراع.

التعقيب التحليلي: "تتفق هذه الدراسة مع توجه البحث الحالي في أهمية المتغير (الذكاء العاطفي) في القطاع المصرفي، وتستفيد الباحثة من الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة في بناء الاستبيان الخاص بها، وتتميز الدراسة الحالية عنها بالتركيز على (جودة استرجاع الخدمة) كمتغير تابع لم يُدرس بنفس الزاوية سابقاً".

3. دراسة (قبيج وأبو الشيخ، 2024)، بعنوان: الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي:

هدف الدراسة: فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحترق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتعرف على الفروق في استجابات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي-التحليلي على عينة بلغت (267) موظفاً، واستخدمت مقياس (WLEIS) للذكاء العاطفي ومقياس (Maslach Burnout Inventory) للاحتراق الوظيفي.

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والاحترق الوظيفي، مما يشير إلى دور الذكاء العاطفي في توفير بعض الحماية للموظفين، كما أشارت إلى تأثير متغيرات العمر وسنوات الخدمة.

التعقيب التحليلي: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال توظيفها لمقاييس عالمية رصينة (WLEIS و MBI)، مما يرفد بحثنا الحالي بإطار إجرائي دقيق لقياس المتغيرات. وعلى الرغم من اختلاف المتغير التابع (الاحترق الوظيفي) عن متغيرنا (جودة استرجاع الخدمة)، إلا أن الدراسة تتقاطع معنا في فرضية "الدور الوقائي" للذكاء العاطفي، وتُعد حجر زاوية في دعم مبرراتنا لضرورة تنمية المهارات العاطفية للموظفين في المواقع الخدمية الحساسة.

4. دراسة (خلف وحلمي، 2025)، بعنوان: الذكاء العاطفي وعلاقته بتحقيق السلامة الرقمية لدى طلاب الخدمة الاجتماعية:

هدف الدراسة: تحليل طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وتحقيق السلامة الرقمية لدى طلاب الخدمة الاجتماعية في ظل التحديات المتزايدة الناتجة عن الاستخدام المكثف للتكنولوجيا ومنصات التواصل الاجتماعي.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (209) طالباً وطالبة من طلاب الفرقة الرابعة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر صقر خلال العام الجامعي 2024/2025م. تم جمع البيانات باستخدام مقياسي الذكاء العاطفي والسلامة الرقمية اللذين أعدهما الباحثان وفق الأسس العلمية للصدق والثبات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وتحقيق السلامة الرقمية، مما يشير إلى أن تنمية مهارات الوعي بالذات وضبط الانفعالات وإدارة العلاقات تسهم بشكل فعال في تعزيز السلوك الرقمي المسؤول.

التعقيب التحليلي: تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديمها دليلاً تجريبياً على الدور المحوري للذكاء العاطفي في "السلوك المسؤول" ضمن بيئات تفاعلية متسارعة، وهو ما يتقاطع منطقياً مع بحثنا الحالي؛ حيث يعزز فرضيتنا بأن الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة شخصية، بل هو أداة استراتيجية لضمان "جودة استرجاع الخدمة" في ظل التحديات المهنية المعاصرة. كما نستفيد منها في إثبات فاعلية المهارات العاطفية في توجيه السلوكيات المهنية نحو مسارات آمنة ومستقرة.

5. دراسة (الشاعر والخشالي، 2021)، بعنوان: أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية:

هدف الدراسة: التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، من خلال قياس أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات) وأبعاد القيادة الأخلاقية (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين، الصدق مع الآخرين).

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (265) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها إحصائياً عبر الانحدار البسيط والمتعدد. **أهم النتائج:** أشارت النتائج إلى وجود مستويات مرتفعة للذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية، كما أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية.

التعقيب التحليلي: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ربطها المباشر بين المهارات العاطفية والبعد الأخلاقي للسلوك القيادي، مما يفتح آفاقاً جديدة لبحثنا الحالي؛ حيث نؤكد من خلال هذا الربط أن "الذكاء العاطفي" يمثل المحرك الأساسي لتبني سلوكيات مهنية مسؤولة، بما في ذلك "جودة استرجاع الخدمة". كما نستلهم من هذه الدراسة ضرورة التركيز على أبعاد محددة مثل "إدارة الذات" و"تقوية العلاقات الإيجابية" كعوامل تمكينية للموظفين في المواقع الخدمية، مما يعزز من متانة الإطار النظري لبحثنا.

6. دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على تطوير الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة وموظفي الجامعة التكنولوجية):

هدف الدراسة: التطرق إلى عناصر جديدة حول مدى تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، في ظل قلة التركيز على هذا الموضوع في المؤسسات التعليمية.

منهجية البحث: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت نماذج الارتباط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحليل بيانات استبانة وُزعت على عينة تجاوزت المائة فرد من أساتذة وموظفي الجامعة التكنولوجية.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير واضح لأبعاد الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمشاعر الموظف ومكانته، ونشر الوعي المنظمي وبناء الوعي الاجتماعي كركيزة أساسية في التفاعل مع الآخرين.

التعليق التحليلي: تكمن القيمة الجوهرية لهذه الدراسة في توثيقها للأثر الإيجابي المباشر للذكاء العاطفي داخل بيئة المؤسسات التعليمية، مما يدعم فرضيات دراستنا الحالية التي تسعى لتعميم هذا التأثير في بيئة العمل المصرفي. وتستفيد الباحثة من توصيات الدراسة المتعلقة بـ "الوعي الاجتماعي" كركيزة للتفاعل، لتعزيز الجانب التطبيقي في بحثها الخاص بـ "جودة استرجاع الخدمة"، حيث تتقاطع النتائج في تأكيد أن الذكاء العاطفي هو أداة تطويرية للأداء وليس مجرد مهارة شخصية.

7. دراسة (علي وعثمان وفرج، 2025)، بعنوان: الذكاء العاطفي وأثره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الهيئة الليبية للبحث العلمي، فرع طرابلس:

هدف الدراسة: التعرف على أثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين بالهيئة الليبية للبحث العلمي من خلال أبعاده الأربعة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، المهارات الاجتماعية، التعاطف)، ومعرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة مكونة من (80) مفردة، تم جمع بياناتها عبر استمارة استبيان وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

أهم النتائج: أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين، حيث يفسر الذكاء العاطفي بأبعاده كاملة أكثر من 92.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

التعليق التحليلي: تبرز قوة هذه الدراسة في نتيجتها الإحصائية اللافتة التي تؤكد أن الذكاء العاطفي هو المحرك الأساسي للأداء الوظيفي بنسبة تتجاوز 92%، مما يوفر "دعماً إحصائياً قاطعاً" لفرضيات دراستنا الحالية التي تبحث في أثر هذا المتغير

على "جودة استرجاع الخدمة". كما نعتد على هذا الطرح لتعزيز فكرة أن الاستثمار في الذكاء العاطفي للعاملين في المصارف ليس خياراً ثانوياً، بل هو ضرورة استراتيجية تضمن استدامة جودة الأداء في بيئات عمل تتسم بالتحدي والمنافسة.

8. دراسة (Choi, Mohammad, & Kim, 2019)، بعنوان: 'Understanding hotel frontline employees'،

.emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى فحص التأثيرات الوسيطة للتمثيل السطحي، والتمثيل العميق، وضغوط العمل بين الذكاء العاطفي والاحتراق النفسي، بالإضافة إلى فحص التأثيرات التعديلية لاستراتيجيات المواجهة في تخفيف تأثير ضغوط العمل على الاحتراق النفسي.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على إجراء استبيان بريدي لجمع بيانات صالحة من 344 موظفاً في الخطوط الأمامية للفنادق لفحص النموذج النظري.

أهم النتائج: أثبتت النتائج أن العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتراق النفسي تتوسطها ضغوط العمل، بالإضافة إلى التأثيرات الوسيطة المتسلسلة للتمثيل السطحي والتمثيل العميق مع ضغوط العمل. كما كشفت النتائج أن استراتيجيات المواجهة النشطة وطلب الدعم تخفف من ظاهرة الاحتراق النفسي الناتجة عن ضغوط العمل العاطفي، بينما لم تظهر استراتيجيات المواجهة التجنبية أي تأثير تعديلي جوهري.

التعقيب التحليلي: تبرز قوة هذه الدراسة في توضيح الدور الوسيط لضغوط العمل في العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي، مما يثري الفهم النظري حول أهمية استراتيجيات المواجهة النشطة في بيئات العمل عالية الضغط، وهو ما يعزز توجه دراستنا نحو التركيز على الآليات التي يمكن للموظفين من خلالها معالجة الضغوط العاطفية للحفاظ على جودة الأداء.

المحور الثاني: (جودة إسترجاع الخدمة)

تعتمد الدراسة الحالية على مفهوم 'جودة استرجاع الخدمة' كإطار نظري محوري؛ ونظراً لأن الأدبيات العربية والواقع التطبيقي للمؤسسات غالباً ما يتناولون هذا المفهوم من خلال ممارسات إجرائية متخصصة مثل 'معالجة الشكاوى' و'إدارة شكاوى العملاء'، فقد تم اختيار الدراسات التي ركزت على هذه المحاور تحديداً. إن هذا الاختيار يستند إلى كون عمليات 'معالجة الشكاوى' -سواء في مؤسسات الاتصالات، الطاقة، أو الطيران- تمثل الترجمة التطبيقية المباشرة لآليات استرجاع الخدمة في

البيئة العربية. وبناءً عليه، تُشكل هذه الدراسات الركيزة الميدانية التي استند إليها بحثنا لربط الأداء الفعلي في إدارة شكاوى الزبائن بمتغير الذكاء العاطفي، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تحسين جودة هذه العمليات في بيئة المصارف التجارية.

1. دراسة (وئام، خروبي، سارة رحاب، وشداد)، بعنوان: معالجة شكاوى العملاء في مؤسسة سونلغاز غرداية.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مؤسسة سونلغاز في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وإبراز جهودها في تبني أفضل الممارسات والسياسات لتحسين جودة خدماتها وتلبية احتياجات العملاء.

منهجية البحث: تعتمد الدراسة على تحليل دور مؤسسة سونلغاز كمزود للطاقة، مع التركيز على علاقتها بالتنمية المحلية وتطوير البنية التحتية وعمليات الإنتاج والتوزيع لتحسين تجربة العملاء.

أهم النتائج: أثبتت الدراسة أن سونلغاز تلعب دوراً حيوياً كأحد أعمدة الاقتصاد الوطني، حيث تساهم في تعزيز الإنتاجية، وجذب الاستثمارات، وخلق فرص عمل جديدة. كما أوضحت النتائج أن التزام المؤسسة بالجودة والكفاءة وتطوير خدماتها يعزز من رفاهية المواطنين ويدعم الخدمات الأساسية مثل التعليم والصحة، مما ينعكس إيجاباً على سمعتها كمزود رائد للطاقة.

التعقيب التحليلي: تبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح التكامل بين الجوانب التشغيلية (تحديث البنية التحتية) والجوانب الخدمية (تلبية احتياجات العملاء)، وهو ما يعزز توجه بحثنا نحو فهم كيف يمكن للالتزام بالجودة أن يحقق نتائج مستدامة، مما يدعم الحاجة لتبني استراتيجيات فعالة في معالجة شكاوى العملاء كجزء من جودة استرجاع الخدمة في بيئات العمل الحيوية كالمصارف.

2. دراسة (مقيح، صبري، هرموش، إيمان، 2019)، بعنوان: تشخيص واقع نظام إدارة شكاوى العملاء وفق المعايير الدولية إيزو 10002 في مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تشخيص واقع نظام إدارة شكاوى العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة سكيكدة) وفقاً للمعايير الدولية "إيزو 10002".

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، واستُخدمت قوائم المراجعة (check-lists) كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 96 عاملاً، كما تم دعم ذلك بالمقابلات كأداة ثانوية، بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن نسبة تطبيق متطلبات معيار "إيزو 10002" في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بلغت 83.72%، مما يستوجب على المؤسسة تحسين هذه النسبة لتتمكن من الحصول على شهادة "إيزو 10002".

التعقيب التحليلي: توضح هذه الدراسة أهمية وجود معايير دولية محددة ومنظمة لإدارة شكاوى العملاء (استرجاع الخدمة)، وتبرز أن مجرد وجود نظام لا يكفي، بل يتطلب الأمر التزاماً بتطبيق معايير الجودة لضمان فعالية استرداد الخدمة، وهو ما يدعم دراستك حول كيفية ربط ممارسات الموظفين وتحسين العمليات لتحقيق جودة استرجاع الخدمة.

3. دراسة (بلخضر، فضيلة، د.ت)، بعنوان: أثر معالجة الشكاوى في رضا العملاء لمؤسسة اتصالات الجزائر.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام معالجة الشكاوى وآلياته في تحقيق رضا العملاء وضمان استمرارية علاقة المؤسسة بهم، وتجنب الآثار السلبية الناتجة عن استياء العملاء.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية وورقية على عينة عشوائية من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر في ولايات (غرداية، ورقلة، والأغواط)، بلغت 238 استبانة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لاستراتيجيات معالجة الشكاوى على رضا العملاء، حيث كان متغير "المساعدة في حل المشكلة" الأكثر تأثيراً (0.425)، يليه "سرعة الاستجابة وبيان أسباب المشكلة" (0.349)، ثم "التعويضات" (0.183). وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنفيذ نظام معالجة الشكاوى وتأهيل الموظفين للتعامل معها بشكل أفضل.

التعقيب التحليلي: تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في التأكيد على أن معالجة الشكاوى ليست مجرد إجراء إداري، بل هي عملية تتطلب مهارات تفاعل عالية من الموظف. فإذا كان "حل المشكلة" و"سرعة الاستجابة" هما العاملان الأكثر تأثيراً في رضا العميل، فإن ذلك يعزز فرضية بحثنا بأن الموظف المتمتع بذكاء عاطفي مرتفع هو الأكثر قدرة على توظيف هذه الاستراتيجيات بفعالية، مما يضيف لمسة إنسانية واحترافية على عملية "استرجاع الخدمة" تضمن ولاء العميل للمصرف.

4. دراسة (دلهوم، خليفة، 2023)، بعنوان: أثر معالجة شكاوي فشل الخدمة على رضا الزبون: دراسة ميدانية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر معالجة شكاوى فشل الخدمة على مستوى رضا زبائن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في ولاية ورقلة.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (103) زبوناً، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20).

أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر معنوي لعملية معالجة شكاوى فشل الخدمة على رضا الزبائن، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الزبائن تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المهنة، عدد مرات السفر).

التعقيب التحليلي: تؤكد هذه الدراسة على مركزية "استرجاع الخدمة" في قطاع الطيران كعامل محدد لرضا العميل. وبالربط مع موضوع بحثنا، نجد أن التحدي لا يقتصر على مجرد "وجود" نظام للمعالجة، بل في كيفية تنفيذ هذا النظام. وهنا يبرز الذكاء العاطفي كمتغير جوهري؛ حيث أن قدرة موظفي الصف الأمامي على إدارة مشاعرهم ومشاعر الزبائن الغاضبين (فشل الخدمة) هي التي تُحول هذه "الشكوى" من تجربة سلبية إلى فرصة لاستعادة الثقة، مما يعزز فعالية نظام استرجاع الخدمة المذكور في هذه الدراسة.

5. دراسة (لخضر، بوقزولة، وعلال لخضر، 2023)، بعنوان: أثر إدارة شكاوى العملاء على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الخدمية.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير إدارة شكاوى العملاء على تحسين الأداء التسويقي في شركة سونلغاز، مديرية التوزيع بميلة.

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (51) عميلاً، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تحسن ذو دلالة إحصائية في الأداء التسويقي لشركة سونلغاز (مديرية التوزيع بميلة). كما أوصت بضرورة تبني أبعاد إدارة شكاوى العملاء، والتي تتضمن: الاستجابة السريعة للشكاوى ضمن إطار زمني مناسب، ترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل، تقديم مبررات مقنعة للعملاء حول أسباب فشل الخدمة، وتوظيف كافة الإمكانيات المتاحة لحل مشكلات العملاء.

التعقيب التحليلي: تفتح هذه الدراسة زاوية هامة للربط بين "الأداء التسويقي" و"معالجة الشكاوى". وبالنظر إلى بحثك، نجد أن توصيات هذه الدراسة (مثل الاستجابة السريعة، تقديم مبررات مقنعة، والتعامل الأخلاقي) هي بالأساس مهارات سلوكية وإدراكية تقع ضمن نطاق الذكاء العاطفي. فالموظف الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً عالياً لا يكتفي "بحمل" الشكوى، بل يمارسها كأداة تسويقية ترفع من ولاء العميل وتحسن صورة المؤسسة، وهو ما يجسد التكامل بين الكفاءة الإدارية والقدرة العاطفية في استرجاع الخدمة.

1. دراسة (Kau, Ah-Keng & Loh, Elizabeth Wan-Yiun, 2006)، بعنوان: **The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants**.

هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى استقصاء أثر استرجاع الخدمة على رضا المستهلك، مع التركيز بشكل خاص على مفهوم "العدالة المدركة" (perceived justice) وتأثيرها على الرضا والمخرجات السلوكية للعملاء، بالإضافة إلى اختبار وجود ما يسمى بـ "مفارقة الاسترجاع" (recovery paradox).

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات عبر استبانة منظمة شملت (428) مشاركاً، وتم تحليلهم بناءً على تصنيفهم إلى عملاء تقدموا بشكاوى وعملاء لم يتقدموا بشكاوى.

أهم النتائج: أثبتت النتائج أن رضا العملاء عن استرجاع الخدمة يتأثر بشكل كبير بالعدالة المدركة. كما تبين أن مستويات الثقة، والولاء، والتوصية الإيجابية (word-of-mouth) كانت أعلى بكثير لدى العملاء الراضين عن عملية الاسترجاع، بينما أدى عدم الرضا إلى مستويات ثقة منخفضة وزيادة في السلوكيات السلبية (التوصية السلبية). ولم تجد الدراسة دعماً لوجود "مفارقة الاسترجاع"، مما يعني أن نجاح عملية الاسترجاع وحدها لا تعيد رضا العميل إلى مستويات ما قبل فشل الخدمة، وهو ما يؤكد على أهمية "تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى".

التعليق التحليلي: تُعد هذه الدراسة حجر زاوية في فهم "جودة استرجاع الخدمة"؛ فهي لا تكتفي بقياس الرضا، بل تربطه بمفهوم "العدالة"، وهو مفهوم يتطلب من الموظف قدرة عالية على الإنصاف والتعامل المتوازن. وبالربط مع متغير بحثنا، نجد أن "العدالة المدركة" التي أشارت إليها الدراسة هي النتيجة المباشرة لتطبيق "الذكاء العاطفي"؛ فالموظف الذي يمتلك ذكاءً عاطفياً عالياً هو الأكثر قدرة على إشعار العميل بالعدالة والتقدير خلال عملية استرجاع الخدمة، مما يقلل من حدة السلوكيات السلبية (مثل التوصية السلبية) التي حذرت منها الدراسة.

2. دراسة (Gustafsson, 2009)، بعنوان: Customer satisfaction with service recovery.

هدف الدراسة: يهدف هذا المقال (التعليق البحثي) إلى استعراض الاتجاهات العامة في أبحاث رضا العملاء المتعلقة باسترجاع الخدمة، مع تسليط الضوء على إسهامات دراسة (Rio-Lanza, Vázquez-Casielles, and Diaz-Martin) التي تناولت "الرضا عن استرجاع الخدمة: العدالة المدركة والاستجابات العاطفية".

منهجية الدراسة: تُعد هذه الورقة تعليقاً علمياً تحليلياً يُناقش الأطر النظرية لأبحاث إدارة الخدمات.

أهم النتائج: توضح الدراسة أن المنافسة الشرسة في قطاع الخدمات، واعتماد الخدمات المتزايد على المكونات التقنية التي قد تحد من التواصل المباشر بين العميل والموظف، جعل من مسألة "الاحتفاظ بالعملاء" قضية جوهرية وملحة. كما تؤكد على أهمية البحث في "العدالة المدركة" و"الاستجابات العاطفية" كعوامل حاسمة في الرضا عن استرجاع الخدمة.

التعليق التحليلي: تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية لبحثك؛ فهي تعترف صراحة بأن "الاستجابات العاطفية" هي جزء لا يتجزأ من الرضا عن استرجاع الخدمة. وبما أن بحثك يركز على "الذكاء العاطفي"، فإن هذه الدراسة تقدم لك سنداً أكاديمياً دولياً يثبت أن الربط بين العاطفة وجودة الخدمة ليس اجتهاداً شخصياً، بل هو اتجاه بحثي رصين في إدارة الخدمات الحديثة.

3. دراسة (Komunda & Osarenkhoe, 2012)، بعنوان: Remedy or cure for service failure? Effects

.of service recovery on customer satisfaction and loyalty

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في معرفة استرجاع الخدمة من خلال فحص العلاقة بين استرجاع الخدمة، ورضا المستهلك، والولاء في بيئة المصارف التجارية.

منهجية البحث: تم تطوير إطار مفاهيمي يشمل مفاهيم استرجاع الخدمة، والتواصل، ورضا العملاء، وولاء العملاء في بيئة البنوك التجارية، مع تصميم استبانة تركز على التحقيق في أسباب فشل الخدمة وتطوير استراتيجيات استرجاع تلبي توقعات العملاء.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أن التواصل له علاقة كبيرة باسترجاع الخدمة، وأن التفاعل بين "استجابة الموظف" و"اللباقة" له تأثير إيجابي على تقييمات المستهلكين. كما كان الرضا في أعلى مستوياته، ونوايا التوصية السلبية في أدنى مستوياتها، فقط في ظل ظروف الاستجابة العالية واللباقة.

التعقيب التحليلي: تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثك لكونها ركزت على "القطاع المصرفي". والأهم من ذلك، أن نتائجها التي أكدت على دور "استجابة الموظف" و"اللباقة" في تحسين الرضا وتقليل التوصية السلبية، تمثل تأكيداً علمياً على أن المهارات الشخصية للموظف هي المحرك الفعلي لجودة الاسترجاع. وبما أن "اللباقة" و"الاستجابة" هما نتاج مباشر للذكاء العاطفي، فإن هذه الدراسة تمنح بحثك مبرراً منطقياً قوياً لربط الذكاء العاطفي بفعالية استرجاع الخدمة في البنوك.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى دمج المنظور السلوكي بالمنظور الإداري، وذلك من خلال تبني إطار نظري يجمع بين نظرية الموارد ونظرية أصحاب المصلحة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View): تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية متميزة وقيمة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء المتفوق. وفي سياق بحثنا، يُعد الموظف الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع "مورداً استراتيجياً" نادراً لا يمكن تقليده، مما يمنح المصارف ميزة تنافسية مستدامة.
2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تُركز هذه النظرية على أن نجاح المؤسسات الخدمية لا يقاس بالأرباح فحسب، بل بكيفية إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة، وعلى رأسهم "الزبائن". إذ تُعد معالجة الشكاوى استجابة مباشرة لتوقعاتهم، وهو ما يجسد المسؤولية الأخلاقية والإدارية للمؤسسة تجاههم.

ثانياً: كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية:

1. تطبيق نظرية الموارد: سيتم توظيف هذه النظرية في الدراسة عبر قياس أثر "الذكاء العاطفي" كمتغير مستقل، وذلك لإثبات أن امتلاك الموظفين لهذه المهارات السلوكية هو المحرك الأساسي لرفع مستوى جودة استرجاع الخدمة في بيئة المصارف.
2. تطبيق نظرية أصحاب المصلحة: سيتم الربط بين "جودة استرجاع الخدمة" وبين "رضا الزبائن"، لنؤكد ميدانياً أن كفاءة التعامل مع شكاوى الزبائن هي تطبيق عملي لالتزام البنك تجاه أصحاب المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز ولائهم للمؤسسة.

منهجية وطرق البحث:

تم الاعتماد في الجانب الميداني على الأسلوب التحليلي بجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلات باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على أساليب الاستطلاع. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال تصور الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك وفقاً لما يلي:

أولاً: بناء الاستبيان:

تم تصميم الاستبانة لتكون الأداة الكمية لجمع البيانات، وتتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (مثل: الخبرة، القسم، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي، لقياس متغيرات الدراسة:

- محور الذكاء العاطفي: ويتضمن مجموعة من البنود التي تقيس مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين.
- محور جودة استرجاع الخدمة: ويتضمن البنود التي تقيس مستوى كفاءة إجراءات معالجة شكاوى العملاء في المصرف.

ثانياً: اختبارات الصدق والثبات:

للتأكد من سلامة الأداة وقدرتها على القياس العلمي، تم إجراء الاختبارات التالية:

- صدق المحكمين: عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمحكمين المختصين لضمان دقة صياغة الفقرات وملاءمتها لأهداف البحث.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات الاستبيان ومدى الاتساق الداخلي لفقراته قبل البدء بالتطبيق الميداني الفعلي.

حدود الدراسة:

حدود موضوعية: قامت الدراسة بالتعرف على أثر الذكاء العاطفي على جودة استرجاع الخدمة، وذلك من خلال الأبعاد التي تم تحديدها بناءً على طبيعة العمل التشغيلي ومتطلبات خدمة العملاء في "مصرف النوران"، وبالاستناد إلى المقاييس العلمية المعتمدة في هذا المجال.

- حدود مكانية: "مصرف النوران" في مدينة طرابلس، ليبيا.
- حدود زمنية: العام الدراسي 2026.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في الصفوف الأمامية في "مصرف النوران"

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، بوراس، الهاشمي، وبن دكن. (2022). أثر الذكاء العاطفي على أداء العاملين دراسة حالة الفروع الولائية من شبكة بنك الجزائر [دراسة غير منشورة]. جامعة غرداية، الجزائر
2. العكاد، ناصر أحمد أحمد قاسم. (2025). دور الذكاء العاطفي والاجتماعي في تقليل مستوى الصراع التنظيمي في الشركة النمساوية للنفط والمعادن OMV- فرع اليمن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(7)، 78-97.
3. قبيج، إيهاب، وأبو الشيخ، رندة. (2024). الذكاء العاطفي لدى موظفي الخدمة المدنية وعلاقته بالاحترق الوظيفي. Al-Balqa Journal for Research and Studies، 27(3)، 56-79.
4. خلف، محمد عبد الحكيم، ومصطفى، محمد مصطفى حلمي. (2025). الذكاء العاطفي وعلاقته بتحقيق السلامة الرقمية لدى طلاب الخدمة الاجتماعية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 86(4)، 123-164.
5. الشاعر، سوسن عبد الله، والخشالي، شاكر جار الله. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، 6(2).
6. أحمد، دالية عبد الحسين. (2023). أثر الذكاء العاطفي على تطوير الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة وموظفي الجامعة التكنولوجية). Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences، 15(48)، 166-185.
7. علي، مبروكة عبد السلام، وعثمان، نوري خليفة، وفرج، صلاح الدين عبد السلام. (2025). الذكاء العاطفي وأثره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الهيئة الليبية للبحث العلمي، فرع طرابلس. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 247-263.
8. وثام، خروبي، سارة رحاب، وشداد. (2024). معالجة شكاوى العملاء في مؤسسة سونلغاز غرداية. جامعة غرداية: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.

9. مقيّم، صبري، هرموش، إيمان. (2019). تشخيص واقع نظام إدارة شكاوى العملاء وفق المعايير الدولية إيرو

10002 في مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 20(2)، 269-290

10. بلخضر، فضيلة. (د.ت). أثر معالجة الشكاوى في رضا العملاء لمؤسسة اتصالات الجزائر. جامعة قاصدي

مرباح-ورقلة.

11. دلهوم، خليفة (2023). أثر معالجة شكاوى فشل الخدمة على رضا الزبون: دراسة ميدانية في مؤسسة الخطوط

الجوية الجزائرية بورقلة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 12 (1)، 83-104.

12. لخضر، بوقزولة، وعلال لخضر (2023). أثر إدارة شكاوى العملاء على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات

الخدمية. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

13. Choi, H.-M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.

14. Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: A comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 101-111.

15. Gustafsson, A. (2009). Customer satisfaction with service recovery. *Journal of Business Research*, 62(11), 1220-1222.

16. Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*, 18(1), 82-103.