



# دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في عينة من المدارس الخاصة في اقليم كردستان/ العراق

أ.كاوه محمد فرج

kawa.faraj@univsul.edu.iq

م.ههوار فتاح كريم

hawar.karim@univsul.edu.iq

قسم الاقتصاد- كلية الإدارة والإقتصاد -جامعة السليمانية

## ملخص البحث:

تهدف الدراسة الى الكشف عن دور التعافي الاستراتيجي متمثلة بأبعادها ( تعافي العملاء، تعافي العملية، تعافي الموظفين) في تحقيق النجاح الاستراتيجي معبراً عنه بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو)، واعتمدت منهجية البحث على المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج. ولأغراض جمع البيانات استخدم الباحثين استبانة كأداة رئيسة للبحث، وتم توزيعها على عينة البحث (٣٠٠) مدير من مجتمع مجموعها (٧٨٠) مديراً، وبلغ المستجيبين (٢١٤) مديراً. وجرت عمليات تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V٢٨)، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذا البحث وجود علاقة ارتباط قوي وموجب بين التعافي الاستراتيجي بأبعادها والنجاح الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للتعافي الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي على مستوى الكلي و مستوى الأبعاده. وبناء على الاستنتاجات تم عرض عدد من التوصيات اهمها يجب على القيادات الادارية الاهتمام بجودة الخدمة قبل التعافي الاستراتيجي وتشخيص سبب حدوث الفشل في تقديم خدماتها والتعلم منها لعدم تكرارها في المستقبل لأن العملاء في اقليم كردستان لايتحملون اضرارا مادية ومعنوية مرتين.

الكلمات الافتتاحية: التعافي الاستراتيجي، فشل الخدمة، تعافي الموظفين، النجاح الاستراتيجي، المدارس الخاصة.

Recieved: 12/10/2023

Accepted: 30/10/2023



## مقدمة

يلعب التربية والتعلم دوراً حاسماً في تنمية وتقدم الأفراد والمجتمعات والأمم. فمن خلال التعليم يكتسب الأفراد المعرفة والمهارات والقيم والمواقف الضرورية للنمو الشخصي والنمو الاجتماعي التكامل والتقدم الاقتصادي. وتحقيق الكفاية الاجتماعية وتعليم الأفراد أصناف العلوم المختلفة. وان التعليم الخاص له أهمية كبيرة وقد تطور بشكل كبير في اقليم كردستان، وان الهدف منها هو ملؤ الفراغ الذي احده التعليم الحكومي في الاقليم. وإن التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي هما عنصران أساسيان في تحقيق النجاح المستدام لأي منظمة تعليمية خاصة، بحيث يساعد النجاح الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال ومستدام. ويساعد في تعزيز التنافسية وزيادة فرص البقاء في سوق المنافسة. ويعد التعافي الاستراتيجي أمراً مهماً بغض النظر عن سبب الفشل لأنه يمثل فرصة لمزود الخدمة التعليمية لإثبات التزامه بالخدمة، لأنه في الوقت الحاضر يعتمد نجاح منظمات التعليم شديدة التنافسية على قدرتها على تقديم تجارب استهلاكية مرضية باستمرار، ويجب أن يكون تحقيق خدمات متسقة وخالية من الأخطاء هدفاً في الأعمال الخدمية بشكل عام والخدمة التعليمية بشكل اخص، وأن التعافي الاستراتيجي هو الحل الأمثل والأفضل ومطلوب في كثير من الأحيان لمواجهة الفشل الذي يحصل عند تقديم الخدمات التعليمية، وهو أداة أو مكون رئيس لاكتساب ميزة على المنافسة، وتحاول تصحيح مشكلات العملاء في أثناء وبعد مواجهة الخدمة وقبل وبعد الشكاوى، وكذلك أحد المفاهيم الأساسية التي يمكن أن تحدث فرقاً بين نجاح المنظمة وفشلها.

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة لبيان دور القيادة الحقيقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتتمثل الدوافع في اختيار موضوع الدراسة لأهمية هذين المتغيرين للمنظمات التعليمية، فضلاً عن عدم وجود دراسة تناولت العلاقة التأثير بينهما في البيئة العراقية عامة واقليم كردستان خاصة. وتم اختيار المنظمات التعليمية الخاصة كمجال ميداني للبحث. ويهدف تغطية مضامين البحث المنهجية والنظرية والعملية تضمنت البحث المحاور الآتية:

## المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

### ولاً: مشكلة البحث:

تواجه الأغلبية من المنظمات التعليمية الخاصة في الوقت الحاضر مشاكل وتحديات كبيرة تشكل عوائق امام تحقيق اهدافها الاستراتيجية التي تبتغي تحقيقها، وخصوصاً في ظل الازمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصحية التي تمر بها اقليم كردستان/ العراق حالياً الأمر الذي اوجب عليها اتخاذ اجراءات وقرارات حاسمة لمواجهة المشاكل والتحديات في المستقبل وتقليل مخاطرها والوصول الى النجاح الاستراتيجي، للوقوف أمام مخاطر هذه المفاجآت او الأزمات والتعافي منها والتفوق والبقاء معها وان احد أهم من هذه الاساليب هي التعافي الاستراتيجي. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي ( هل ان للتعافي الاستراتيجي دور في تحقيق النجاح الاستراتيجي) واستناداً الى مشكلة البحث، وضع الباحثين مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي تمثل تساؤلات البحث وعلى نحو الاتي:

هل لدى ادارات المدارس الخاصة في اقليم كردستان دراية ومعرفة بمفهوم التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي؟.

هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في المدارس المبحوثة على المستوى الكلي والجزئي؟.

هل يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشر لابعاد التعافي الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي على مستوى الكلي والمستوى الجزئي؟.



## ثانياً: أهمية البحث، وتتمثل في :

تتبع من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها والعلاقة بينها وهي متغيرات حيوية وحديثة ومهمة لبقاء المنظمات الخدمية ( التربوية التعليمية) متمثلةً بالمتغيرات ( التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي). يمكن ان تساهم في سرد وتوفير بعض المفاهيم والنتائج الحديثة بمجالات المتغيرات التي يتم دراستها في توصيل وزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي للباحثين مستقبلاً في مجال متغيرات الدراسة الحالية. تتبع من أهمية تطبيق متغير التعافي الاستراتيجي التي لها من اثر واضح في نجاح المنظمات في البيئات سريعة التغيير ومواجهة الظروف المفاجئة ومواجهة المخاطرة التي يحصل عند حدوث فشل المنظمة في تقديم خدماتها والاحتفاظ بالعملاء الداخليين والخارجيين. حاول البحث الحالي تطبيق مقاييس لبيئات أجنبية مختلفة واختبارها في البيئة المحلية لإقليم كوردستان/ العراق التي قد تختلف عن البيئات الأجنبية من حيث النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والتعليمية وغيرها.

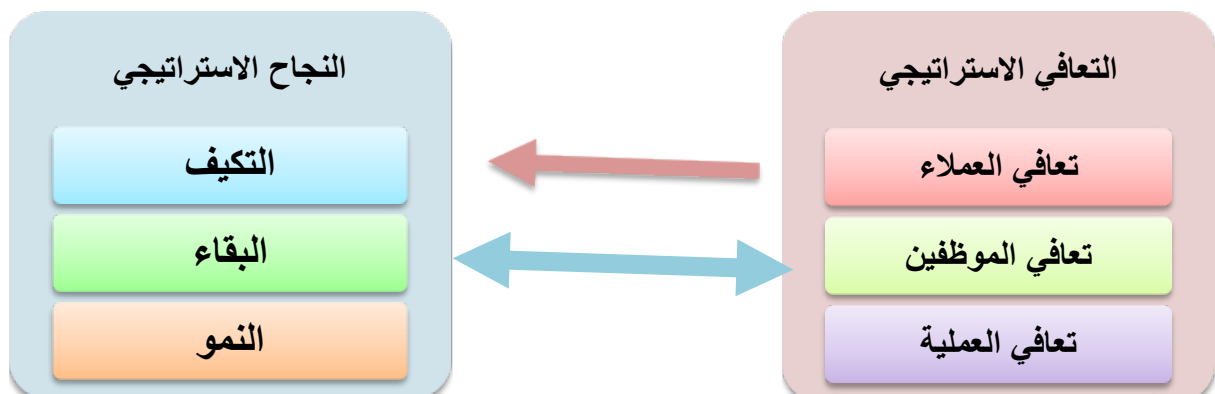
## ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الاهداف الاتية : بيان مدى ممارسة إبعاد التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في المدارس المبحوثة ، مع تحديد نوعية العلاقة بينهما . توضيح كيفية وطبيعة علاقة الأثر بين التعافي الاستراتيجي ( تعافي العملاء، تعافي الموظفين، تعافي العملية) و النجاح الاستراتيجي في المدارس المبحوثة.

## رابعاً: المخطط الفرضي و فرضيات البحث

يعكس المخطط الفرضي للبحث فكرته الرئيسة، المتمثلة بدور المتغير التفسيري في تعزيز المتغير الاستجابي، وكما موضح في المخطط الذي من خلاله يساهم في بناء علاقات الارتباط والتأثير والذي يتضمن الآتي: المتغير المستقل:- ويتضمن التعافي الاستراتيجي والذي يشير الى ثلاثة ابعاد وهي ( تعافي العملاء، تعافي الموظفين، تعافي العملية). المتغير التابع:- ويتضمن النجاح الاستراتيجي والذي يتمثل بثلاثة ابعاد هي(التكيف، البقاء، النمو)

الشكل (١) امودج البحث الافتراضي





المصدر: من اعداد الباحثين بالإعتماد على الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات البحث

### فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الاولى: «يوجد ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية بين التعافي الاستراتيجي بأبعادها والنجاح الاستراتيجي». ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي العملاء والنجاح الاستراتيجي». .  
الفرضية الفرعية الثانية «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي الموظفين والنجاح الاستراتيجي»  
الفرضية الفرعية الثالثة «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي العملية والنجاح الاستراتيجي»  
الفرضية الرئيسة الثانية: «يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشر لابعاد التعافي الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي». وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي العملاء والنجاح الاستراتيجي.  
يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي الموظفين والنجاح الاستراتيجي.  
يوجد علاقة اثر معنوي ذات دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي العملية والنجاح الاستراتيجي.

### خامساً: منهج البحث

١- أساليب جمع البيانات: من أجل تحقيق الغايات المطلوبة لهذا البحث بجانبها النظري والعملي، قام الباحثين بالإعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها على عددٍ من الأدوات، والتي لخص بالآتي:  
المصادر والمراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بكلٍ من الرسائل والأطاريح الجامعية والكتب، فضلاً عن المجلات والدوريات والندوات ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك استخدام شبكة الإنترنت لتعزيز الجانب النظري للدراسة. أما بالنسبة للجانب العملي، فقد اعتمد الباحثين في جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبيان، والتي كانت هي الأداة الرئيسة المعتمدة في البحث الحالي لغرض جمع البيانات والمعلومات، وتم فيها استعمال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح مداه بين (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) .  
٢- الأساليب الاحصائية المستخدمة: من أجل الاختبار لصدق وثبات الاستبانة وتحليل البيانات المجمعة وإثبات الفرضيات لتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ((SPSS إصدار ٢٨)، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا البحث: حساب التكرارات والنسبة المئوية، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية، إختبار الانحدار الخطي البسيط.

### سادساً: عينة البحث

شملت عينة البحث عدداً من المدراء ومساعديهم في المنظمات التعليمية الخاصة (المدارس الابتدائية، الثانوية، الاعدادية)، الاعداديات المهنية، المعاهد، والجمعيات) في اقليم كردستان العراق أذ بلغت عينة البحث (٢١٤) مديراً ومساعداً مديراً في المنظمات التعليمية الخاصة الذي يبلغ عددهم الكلي (٧٨٠) مديراً ومساعداً مديراً. ويبين الجدول (١) وصف وتشخيص افراد العينة.



الجدول (١) وصف وتشخيص افراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	
الفئة الاجتماعية		
57.9	124	الذكر
42.1	90	الانثى
%100	٢١٤	المجموع الكلي
العمر		
26.6	57	20 - 29
54.7	117	30 - 39
13.1	28	40 - 49
5.6	12	٥٠ فأكثر
%100	٢١٤	المجموع الكلي
التحصيل العلمي		
2.3	5	الدبلوم المهني
86.0	184	البكالوريوس
11.7	25	شهادات عليا
%100	٢١٤	المجموع الكلي
عدد سنوات الخدمة		
5.1	11	اقل من سنة
29.4	63	سنة - ٥ سنوات
39.3	84	6-10
26.2	56	١١ فأكثر
%100	٢١٤	المجموع الكلي
العنوان الوظيفي		
8.9	19	مدير وحدة
41.6	89	مساعد المدير
49.5	106	مدير
%100	٢١٤	المجموع الكلي
عدد الدورات التدريبية		
12.1	26	لم اشرك
10.3	22	دورة واحدة
17.3	37	دورتان
60.3	129	ثلاث دورات فأكثر
%100	٢١٤	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين من خلال نتائج برنامج (spss ٧٢٨)

### ويمكن تفسير الجدول من خلال :

توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية: من خلال البحث وتحليل الإستمارات المستردة والصالحة للتحليل يتضح لنا إن عينة البحث يغلب عليها الفئة الاجتماعية الذكور بنسبة (٥٩,٩%).



توزيع أفراد العينة حسب العمر: يتضح من الجدول (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب العمر وإن غالبية أفراد العينة تتراوح عمرهم بين (٣٩ - ٣٠) وبنسبة ٥٤,٧ % .  
توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي: يبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي، إذ نلاحظ إن الفئة ذات التحصيل العلمي (بكالوريوس) هي أكبر فئة بنسبة ٨٦% وبعدها (١٨٤) فرداً.  
توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة: يتضح من الجدول (١) أن معظم عينة البحث حسب عدد سنوات الخدمة من (٦-١٠) سنة ونسبتهم ٣٩,٣% وبعدها (٨٤) فرداً.  
توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي: يظهر من خلال الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي، إذ نلاحظ إن الفئة ذات العنوان الوظيفي (مدير) هي أكبر فئة بنسبة ٤٩,٥% .  
توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية: يتضح من الجدول (١) أن معظم عينة البحث حسب المشاركة في الدورات التدريبية هم من المشاركين في (ثلاث دورات فأكثر) ونسبتهم ٦٠,٣% .

## المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً: التعافي الاستراتيجي

١- الإطار الفلسفي لمفهوم التعافي الاستراتيجي وتعريفها

تم اقتراح مفهوم تعافي الخدمة لأول مرة من قبل (Etzel and Silverman) سنة (١٩٨١) ويشير إلى الاجراءات التي اتخذها مقدمو الخدمة للتعويض عن فقدان العملاء بعد حدوث أخطاء في الخدمة استجابة للتقييمات السلبية من قبل العملاء لتغيير مواقف العملاء نحو الشركة (Gao et al.: ٢٠٢٢, ٢). او بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن العملاء راضياً عنها لأي سبب كان، سواء أكانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبه العملاء أنفسهم، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المنظمة المعنية (الطائي، العلاق: ٢٠١٩, ١٦٨). و يمثل مفهوم التعافي الاستراتيجي احدى المفاهيم الاستراتيجية المستخدمة في الواقع العملي اكثر من استخدامه في الاطار النظري والفلسفي (عبد الحسن، حسين: ٢٠٢٠, ٢٠). ويجب أن تكون تعافي الخدمة عملية مدروسة جيداً ومخطط لها لإعادة العملاء المتضررين إلى حالة الرضا عن المنظمة بعد فشل الخدمة أو المنتج في تلبية التوقعات (Asamoah: ٢٠١٥, ١٦). ومع ذلك، ليس لدى الباحثين و الكتاب وجهات نظر متطابقة بشأن تعريف مفهوم استراتيجيات التعافي. كما يبين من خلال الجدول (٢).

الجدول (٢) تعريف التعافي الاستراتيجي لمجموعة من المؤلفين والكتاب

ت	المؤلف	التعريف
	(Guchait et al.: 2019, 932)	هو الإجراء الاستراتيجي الذي يتخذه مقدم الخدمة للتعامل مع فشل الخدمة وتحويل عملاء غير راضٍ سابقاً إلى عملاء مخلص.
	(Ponnanhenedige: 2020, 15)	أنه الإجراءات الفعالة التي يمكن للمنظمة تنفيذها لإعادة بناء رضا العملاء وولائهم بعد فشل الخدمة، ولتوفير التعلم وتحسين العملية من الفشل، ولتحسين وتعويض الموظفين عن أداء أفضل.
	(Nguyen et al.: 2021, 888)	هي عملية لتحديد فشل الخدمة وحل المشكلات بشكل فعال، وجمع البيانات، واقتراح حلول لتقييم وتحسين نظام الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ومن هذا المنطلق فإن التعريف الإجرائي للباحثين للتعافي الاستراتيجي «هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تستعملها المنظمات في حالة تقديم الخدمة بشكل غير مرغوب فيها العملاء سواء أكانت سببها (المنظمة، العملاء او الطرف



الثالث)، وهي أفضل وسيلة لتعويض العملاء من الخسارة التي حصلت لها في اثناء الفشل و استرجاع الثقة وتغيير حالة العملاء من عدم الرضا الى الرضا التام والاحتفاظ بهما على مدى الطويل (تعافي العملاء). وكذلك وسيلة لتعلم المنظمات وتحسين عملياتها (تعافي العملية) بعد الفشل ولتدريب الموظفين وتمكينهم لهذا الغرض (تعافي الموظفين).

## ٢- أهمية تعافي الاستراتيجي

على الرغم من أن فشل الخدمة أمر لا مفر منه، إلا أن استراتيجيات التعافي المناسبة يمكن أن تكون خطوة نحو النجاح من خلال فوائد كبيرة على المنظمات. يعد التعافي الفعال للخدمة عنصراً حاسماً وهاماً يجب التركيز عليه في المنظمات الخدمية. بالاتفاق مع ماورد وعلى المستوى النظري يرى الباحثين بأن أهمية استخدام استراتيجيات التعافي يمكن بيانها من خلال:

يشير (Chen et al.: ٢٠١٤، ٢)، (Asamoah: ٢٠١٥، ٢١)، (Azemi et al.: ٢٠١٩، ٥) أن هناك الكثير لتكسبه المنظمة التي تقوم بتعافي الخدمة بنجاح. تشمل هذه المزايا، على سبيل المثال تعزيز تصور العملاء لجودة الخدمة والمنظمة، والكلام الشفهي الإيجابي، وتعزيز رضا العملاء وبناء علاقات ولاء العملاء، زيادة الارباح. من منظور الموظف أن تعافي الخدمة يمكن أن يكون لها أيضاً نتائج مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي للموظف، وفعالية تعافي العملاء، والمساءلة، والأداء (Manu, Sreejesh: ٢٠٢٠، ١٤) أن تكلفة تجنيد عملاء جدد ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يجعل الاحتفاظ بالعملاء وتعافي الخدمة أكثر أهمية لمنظمات الخدمة (Chebat: ٢٠٢٠، ٢).

أن عمليات تعافي الخدمة الفعالة بعد الفشل يمكن أن يكون لها تأثير كبير في أداء المنظمة (Guchait et al.: ٢٠١٩، ٩٣٢). ويمكن أيضاً أن يحقق تعافي الخدمة أرباحاً كبيرة (Gaffar: ٢٠٢١، ٢٣٩). والتأثير في إيرادات المنظمة و استقرارها المالي (Bhandari: ٢٠١٠، ٢٧-٢٨)، (Ozuem et al.: ٢٠١٧، ٩٨).

يمكن أن يؤدي تكرار فشل الخدمة دون وجود استراتيجية تعافي فعالة إلى ضغط العمل حتى عند أفضل الموظفين. وكذلك الانخفاض في معنويات الموظفين وحتى فقدان الموظفين يزداد (Zeithaml et al.: ٢٠١٨، ١٨٢).

## ٣- أنواع استراتيجيات التعافي و أبعادها

يمكننا القول ان اجراءات التعافي ليست محصورة في دائرة العملاء كما ركز عليه الكثير من الباحثين في مجال بحثهم مثال (Asamoah: ٢٠١٥، ٢٠)، بل انه كنظام ثلاثي يتضمن كلاً من تعافي العملاء والعملية والموظفين. ولتقديم التعافي الفاعلة وبنجاح يجب على المنظمات ان تقوم بالكل من هذه التعافيات. وعليه يأخذ الباحثين بهذه الاستراتيجيات كأبعاد رئيسة للبحث الحالي «والتي لم يسبق اي باحث وحسب علمهما المتواضع بالأخذ بهذه الانواع الثلاثة المذكورة مجتمعاً».

استراتيجيات تعافي العملاء: هي كيفية إرضاء العملاء بعد الفشل وتقييم أثر التعافي على الولاء والبهجة والربح (Badran, Abdelatty: ٢٠١٦، ٧٦). وتتجمع الأفكار العديدة المقدمة حول «تعافي العملاء» بان له أساسيتين موجزتين. أولاً: يعتبر الإنصاف دافعاً قوياً لرضا العملاء عن جهود التعافي التي تبذلها المنظمة. ثانياً: على الرغم من أن المنظمات قد تعافي العملاء بعد فشل واحد، إلا أنه من الصعب جداً التعافي من حالات الفشل المتعددة (Michel et al.: ٢٠٠٩، ٥). وأكدت دراسة كل من (Kruger et al.: ٢٠١٥، ٦١٠)، (Jung, Seock: ٢٠١٧، ٢٥)، (Xiaofei et al.: ٢٠١٨، ٤)، (Azemi et al.: ٢٠١٩، ٤)، (Manu, Sreejesh: ٢٠٢٠، ١٢)، (Kaur et al.: ٢٠٢٢، ١٤٤) إلى أنه يمكن تصنيف انواع استراتيجيات تعافي العملاء الى استراتيجيات تعافي ملموسة (المالية) وغير ملموسة (نفسية) وهذا عندما يشارك العملاء في التعافي،



يحاول التعافي النفسي التخفيف من عدم الرضا النفسي للعملاء، مثل الاعتذار، وتقديم الشرح والتعاطف. في حين أن التعافي الملموس (الاقتصادي) يشير إلى التعويض الملموس المقدم للعملاء لتقليل الأضرار الحقيقية من خلال الخصومات، والقسائم (الكوبونات)، والخدمات المجانية، وتعافي الأموال، والهدايا. بينما (Harun et al.: ٢٠١٨، ٦٩) ركز في دراسته على الاستراتيجيات النفسية فقط، مثل الشرح وسرعة الاستجابة والاعتذار والتعاطف.

ومن هنا سوف يتطرق الباحثين إلى أهم الأبعاد الفرعية التي يعتمدانها في هذا البحث كمقياس لدراسة بعد استراتيجيات تعافي العملاء وهي كما يلي:

الاعتذار: الاعتذار هو استراتيجية مهمة للغاية لإعادة الثقة التي تكسرها فشل الخدمة. يجب أن تبدأ أي استراتيجية مناسبة لتعافي فشل الخدمة باعتذار (Msosa: ٢٠١٩، ٨٢). ويعد العامل الأساسي الذي يساهم في تعويض العملاء معنوياً عن الضرر الذي تعرضوا له فالاعتراف بالوقوع في الفشل هو أولى خطوات الاعتذار والذي لا بد له من أن يكون متبعاً بالتعاطف، وإظهار الاهتمام والأدب في التعامل مع العملاء. (جنا، الوهاب: ٢٠١٩، ٣٢٧). ويمكن تحديد الاعتذار من جهتين: ١- هو اعتذار في الخطوط الأمامية. هذا يعني أن موظفي مكتب الاستقبال يعتذرون للعملاء. ٢- هو اعتذار الإدارة العليا. في هذا السيناريو، يعتذر كبار الأعضاء أو المديرين التنفيذيين للمنظمة للعملاء (Msosa: ٢٠١٩، ٤٨٠).

التعويض: عرف (Gao et al.: ٢٠٢٢، ٢) التعويض بأنه استراتيجية يستخدم لإعادة حقوق الملكية إلى علاقة التبادل عندما يتضرر أحد الطرفين من قبل الطرف الآخر. في حين ذكر (Gelbrich & Roschk, ٢٠١٤) بأن التعويض الملموس يتكون من المال والسلع وموارد الخدمة (Bambauer-Sachse, Rabeson: ٢٠١٥، ٣٣٢). ويرى (Kenesei, Bali: ٢٠٢٠، ٣) أن مستوى التعويض يتأثر بعدة عوامل منها، (الخبرات السابقة للعملاء، استراتيجية الاتصال للمنظمة، التعويضات المقدمة بالفعل للعملاء المتأثرين الآخرين، وحجم الخسارة التي تكبدها العملاء) كلها تؤثر في المستوى المقبول للتعويض. سرعة التعافي: عرف (Neira et al.: ٢٠١٠، ٣٤) سرعة الاستجابة للتعافي بأنه الوقت الذي يجب على العملاء الانتظار للحصول على إجابة إيجابية أو سلبية من مزود الخدمة، ومع ذلك هناك فرق بين الوقت الحقيقي أو الموضوعي ووقت الانتظار المتصور أو الذاتي. لذلك يجب على العامل التعهد وطمأننة العملاء بأنه سيتم العمل على معالجة الفشل وحل المشكلة بأسرع وقت ممكن (الجنابي، المستوي: ٢٠١٨، ٢٢٦).

استراتيجيات تعافي العملية: يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء تحليل السبب الجذري والتعلم من فشل الخدمة حيث تُصح هذه المنظمات بالاحتفاظ بسجلات التفاعلات السابقة مع العميل، يُنظر إلى أي انهيار في النظام على أنه إجراء متعمد من قبل مزود الخدمة الذي لا يريد تحمل المسؤولية عن خطئه. وتشتمل استراتيجيات تعافي العملية عدداً من الخطوات الرئيسية، ويأخذ الباحثين هذه الخطوات كأبعاد رئيسية لقياس استراتيجيات التعافي العملية بناء على الدراسات السابقة وهي كل من: (Verma: ٢٠١٢، ٥١٨)، (Badran, Abdela'tty: ٢٠١٦، ٧٧)

جمع البيانات: يعد جمع البيانات حول كل من الشكاوى وإجراءات التعافي التشغيلية أمراً حيوياً، لذلك يتم توفير البيانات حول مناطق المشكلات للإدارة.

توزيع البيانات، يجب توزيعها على الأشخاص والإدارات المسؤولة عن تحسين جودة الخدمة. يمكن لكل منظمة اختيار طريقة النشر الخاصة بها والتي قد تشمل وسائل الإعلام الإلكترونية أو وجهاً لوجه.

تحليل البيانات: يعد تحليل البيانات أمراً بالغ الأهمية لتحديد المشكلات وتحديد الأولويات من خلال نتائج واستنتاجات محددة.

تقدير التكاليف: يجب على الإدارة تقييم التكلفة والآثار الأخرى لتصحيح أو تحسين العمليات المختلفة ذات الصلة. التحسين: إن تعافي العمليات التشغيلية والتنظيمية وتقييم الأثر بعد تنفيذ هذه التعديلات والتصحيحات أمر حيوي للغاية.





استراتيجيات تعافي الموظفين: يعد موظفو الخط الأمامي عنصراً حاسماً في إجراءات تعافي الخدمة لأنهم غالباً ما يتعين عليهم التعامل مع العملاء المشتكين وفي بعض الأحيان عاطفين للغاية (Msosa: ٢٠١٩، ٧٧). ولا يمكن إهمال تعافي الموظف لأنه يمكن أن يساعد الموظفين على التغلب على الشعور بالعجز والسلبية (Itai: ٢٠١٨، ٣٣). وبالتالي، يؤدي نقص تعافي الموظفين إلى ضعف تعافي العملاء وضعف تعافي العمليات. وتشمل استراتيجيات تعافي الموظفين وضع أهداف تركيز على برامج التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية وتحسين الاعتراف الذاتي (Kumar, Kumar: ٢٠١٦، ٢٨٣). من هنا نود ان نفسر الابعاد الفرعية الخاصة ببعث استراتيجيات تعافي الموظفين التي اعتمد عليها الباحثين في هذا البحث وهي:

التمكين: هناك إجراء آخر لتعافي الخدمة يتم فحصه بشكل متكرر وهو تمكين الموظفين، وهو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة المواد التي يحتاجونها في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم (على: ٢٠٢٢، ٢١٧). ويتم التعامل مع جميع حالات الفشل بشكل فعال عندما يتمتع موظف الخدمة بالقدرة والسلطة الكاملة لحل هذه المشاكل دون إحالة العملاء إلى موظف آخر (Ali, Mohamed: ٢٠٢٠، ١٣٨). التدريب: عرف (الزهرة، احمد: ٢٠١٩، ٤٣) التدريب بأنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد الموظفين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة و توجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. في حين ذكر (Msosa: ٢٠١٩، ٨٥) بأن تدريب الموظفين الذين يواجهون العملاء مهم جداً لأنه يوفر المهارات وفهم أدوارهم في تعافي الخدمة. ومع ذلك، قد لا يكون التدريب كافياً إذا لم يكن لدى الموظفين السلطة لاتخاذ قرارات بشأن ما يجب القيام به ومقدار التعويض.

## ثانياً: النجاح الاستراتيجي

### ١- الإطار الفلسفي لمفهوم النجاح الاستراتيجي وتعريفها

للقوف على معنى النجاح اصطلاحاً بحسب ما ورد في المعاجم والقواميس نرى أن معجم اللغة العربية يشير إلى أن النجاح يعني بلوغ النتيجة المطلوبة، وهو يعني «الظفر بالحوائج» وفقاً لمختار الصحاح (عبد نايف: ٢٠٢٠، ٢١). ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية عفوية، بل كانت الجذور التاريخية لظهور من ارض الواقع، ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذا فهو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه فلسفي، ومن هنا تبرز الصعوبة في تحديد مفهوم دقيق خاص به (حسين: ٢٠٢٠، ٩). و ان النجاح الاستراتيجي يرتبط بالتكيف والنمو لتحقيق النجاح عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وهذا يتطلب المرونة والتوازن عن طريق بناء مقياس الأداء المنظمات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي وإن درجة النجاح التي وصلت إليه المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية يستلزم دورة قيادية فاعلة ذات عقلية ريادية ورؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استغلالها لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة (العاني، حمد: ٢٠١٩، ٢٢٤).

ليس هناك الاتفاق التام بين الباحثين والكتاب حول مفهوم وتعريف النجاح الاستراتيجي بل عرضوا تعريفات مختلفة ويوضح جدول (٣) بعضاً من التعاريف النجاح الاستراتيجي كما وردت في الأدبيات وهي على النحو الآتي:-



الجدول (٣) تعاريف النجاح الاستراتيجي حسب وجهات نظر كتابها

ت	المؤلف	التعريف
	(علي، أبوردن: ٢٠٢١، ٤٣)	قدرة المنظمة على استثمار مواردها المختلفة المادية والمالية والبشرية والمعرفية بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق البقاء والتكيف والنمو.
	(أبو عاذرة: ٢٠٢٢، ٣٩)	مجموعة من العوامل التي تمكن المنظمة من التكيف والنمو والبقاء في ظل وجود استراتيجية مرنة، وإدارة قادرة على تحقيق أهداف الجامعة التي تسعى إليها، كما أن النجاح الاستراتيجي يعكس أيضاً قدرتها على التميز على الجامعات الأخرى.
	(نصيف، ٢٠٢٣: ٢٦٦)	قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المخطط لها، فضلاً عن الأهداف التي تنشأ خلال مجريات العمل، والاستدامة في تصحيح مسارات الأداء الداعم لتحقيق الأهداف.

المصدر من اعداد الباحثين

ويعرف الباحثين النجاح الاستراتيجي اجرائياً لأغراض البحث بأنها «سعي و قدرة المنظمة لوصول حالة المنظمة الى افضل حالة في سوق التي المنافسة فيها الشديدة وفي البيئة ديناميكية ولفترة زمنية طويلة وتحقيق البقاء والاستمرار والتكيف، وان للعنصر البشري دوراً رئيسياً في هذا النجاح خاصة القيادة والافراد العاملين في جميع المستويات المنظمة».

## ٢- أهمية النجاح الاستراتيجي

تكمّن أهمية النجاح الاستراتيجي في مجموعة من النقاط التي اتفق عليها كل من: (الكبيسي، حسن: ٢٠١٧، ٢٣)، (محمد، عمر: ٢٠١٨، ٩)، (عبد النبي، لفتة: ٢٠١٩: ٣٤)، (مزهري: ٢٠١٩، ٢٩)، (ال حمد: ٢٠١٩، ٦٦)، (الكعبي: ٢٠٢٠، ٢٨٣-٢٨٤)، (حسن، الشيخلي: ٢٠٢٠، ٤)، (علي، أبوردن: ٢٠٢١، ٤٠٣)، (أبو برهم: ٢٠٢١، ٥٦٧) في:

ان النجاح الاستراتيجي يحقق للمنظمة مزايا تدوم طويلا. وهذه المزايا تمثل المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال على المدى البعيد - ويعزز موقعها السوقي، ويعطيها دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات. وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، ويدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أماطاً جديدة في سوق العمل وانعكس على أداء المنظمات وعملياتها الإنتاجية. مؤشر مهم لتحديد مدى التزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة، وهذا يعني أن التزام المنظمات بهذه المبادئ، قد يؤدي إلى انتقال المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة إقليمية أو عالمية.

النجاح الاستراتيجي يعد دليلا على قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها وأيجاد الحلول المناسبة لها على النحو الذي يبقيها منظمة قوية في ميدان التنافس مع نظيراتها. إيجاد مناخ مناسب من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال زيادة شكاوي الموظفين ضد المنظمة. رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.

ان النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المنظمات تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها وتقييمها لرضاهم، ومستوى اهتمامها برأس المال الفكري العامل لديها، في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة، والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ومن ثم النمو والتميز على منافسيها.

## ٣- ابعاد النجاح الاستراتيجي

أعتمد الباحثين ابعاد النجاح الاستراتيجي الثلاثة الآتية لأغراض هذا البحث:

التكيف: اشار اليها (هالغ: ٢٠٢١، ٥٢١) بأنه المقياس الحقيقي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات الذي يقاس بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، وأن جوهر هذا التكيف هو الثقافة والقيم التي تؤمن بها المنظمة، لذلك



فإن البعض ترى أن التكيف هو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل ، وإيجاد طرق للسيطرة عليها قدر الإمكان. وأشار (الفتلاوي، الشمري: ٢٠٢١، ٦٨) في دراسته أن التكيف هو أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات غير الهادفة الى منظمات هادفة وقادرة على بناء امكانياتها وتعظيم ادارتها بالصورة التي تؤزر أهميته مع البيئة في مجال عملها لتحقيق النمو والتقدم والنهوض بواقع المسؤولية المنظرية والاجتماعية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لإثبات وجود المنظمة .

البقاء: يعبر عن قدرة المنظمة الناجحة على فهم طبيعة التنافس مع المنظمات الأخرى بشكل معادل لفهم إمكانياتها وقدراتها ( سلمان وآخرون، ٢٠٢١: ٧٦). ويعد البقاء التمركز والاساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن ظروف ملائمة، واجراء عمليات التكيف اكثر مع البيئة المحيطة بالمنظمة من اجل الاستمرار والنمو (ابو برهم: ٢٠٢١، ٥٦٨). واتفق كل من (الحلامه، العزاوي، ٢٠٠٩، ٢١)، (جمعة: ٢٠١٨، ٣٩٧-٤٠٠)، (حسن: ٢٠٢١، ٢٢٤) على ان البقاء في ميدان المنافسة هدف تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم. النمو : عرفه (ابابكر، علي: ٢٠١٧، ٣٣٥) بأنه مدى امتلاك المنظمة للقدرات الجوهرية والطاقات المعرفية في اعطاء المنظمة القدرة على البقاء وادامة الوضع الحالي مع الالتزام بالتطور التدريجي. وتؤكد (جمعة: ٢٠١٨، ٣٩٧) بأن النجاح الاستراتيجي يعتمد على نماذج القدرات المقترحة في المنظمة لذا يحتل أهمية من قبل الإدارات العليا بشأن عمليات نمو وتطويرها، إذ تعتبر الأساس لنتائج أعمال المنظمة ويعتقد (Fleck ٢٠٠٩): أن النمو يعد مؤشراً كافياً للنجاح الاستراتيجي (سعيد، مهدي: ٢٠١٧، ٢٥٦).

## المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

### أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

للتعرف على دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وفي ضوء استجابة وحدة المعاينة للمجتمع، سوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأهمية النسبية لتلك الاجابات. ولان هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بخمس مستويات، ويشتمل خمس مستويات عند الوسط الفرضي البالغ (٣).

١- وصف وتشخيص المتغير المستقل (التعافي الاستراتيجي):



الجدول (٥) استجابات أفراد عينة البحث لمعرفة التعافي الاستراتيجي

الاجاه	الترتيب	أهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العبارات	C	الاعداد
عالية	27	78.79	17.76	0.70	3.94	تقدم ادارة المدرسة تعويضاً مادياً كعلاج للمشكلة التي تحصل في اثناء تقديم خدماتها.	1	تعافي العملاء
عالية جداً	15	84.77	14.36	0.61	4.24	تقدم ادارة المدرسة حلاً جيداً للمشكلة التي تحصل عند تقديم خدمة.	2	
عالية جداً	17	84.49	14.97	0.63	4.22	الحل الذي تقدمه ادارة المدرسة من المتوقع أن يكون مقبولاً للعملاء.	3	
عالية جداً	19	84.11	16.53	0.70	4.21	تقدم ادارة المدرسة خدمة افضل بالمقابل للتعافي من حالات الفشل في خدمة العملاء.	4	
عالية	26	78.88	18.33	0.72	3.94	تعتذر ادارة المدرسة على الفور لأي إزعاج يحدث في حال حدوث أي اخطاء او مشاكل في تقديم خدماتها.	5	
عالية	23	81.31	17.28	0.70	4.07	تقوم ادارة المدرسة أو الشخص المسؤول عن المشكلة بالاعتذار مباشرة لمقدم الشكوى.	6	
عالية	21	83.08	14.37	0.60	4.15	تعرب ادارة المدرسة أو الشخص المسؤول عن أسفه للخطأ الذي يوقع.	7	
عالية جداً	4	88.97	13.33	0.59	4.45	توفر ادارة المدرسة قيمًا إضافية لصاحب المشكلة كرمز للخطأ أو الفشل لتقديم خدمة.	8	
عالية جداً	8	88.13	13.16	0.58	4.41	تقدم ادارة المدرسة خطة تعافي خدمة سريعة للمشاكل التي يحصل عند تقديم خدماتها.	9	
عالية	22	83.08	18.06	0.75	4.15	يتم حل مشاكل في الحال ولايحتاج صاحب الشكوى طلب المزيد من المساعدة.	10	
عالية	20	83.46	20.68	0.86	4.17	تتدخل ادارة المدرسة او الجهة المعنية بسرعة لايجاد حل مناسب، ولا داعي لصاحب الشكوى الانتظار.	11	
عالية جداً	1	91.12	10.93	0.50	4.56	يتم حل المشاكل خلال مدة زمنية قصيرة من قبل ادارة المدرسة.	12	
عالية جداً	٢	84.18	7.98	0.34	4.21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعافي العملاء		



13	تمنح ادارة المدرسة الصلاحية الكاملة للعاملين في الخطوط الأمامية لحل المشاكل.	4.27	0.65	15.22	85.33	14	عالية جداً
14	يخبر العاملون في الخطوط الأمامية مقدم الشكوى على الفور بما يمكن أن يتوقعوه من عملية التعافي.	3.97	0.63	15.98	79.44	25	عالية
15	يجد العاملون في الخطوط الأمامية حلاً للمشكلة دون الحاجة إلى مساعدة الأطراف الأخرى.	3.93	0.69	17.70	78.50	28	عالية
16	تمتلك العاملون في الخط الأمامي المهارة والمعرفة للتعامل مع مشاكل فشل الخدمة.	4.23	0.60	14.29	84.58	16	عالي جداً
17	تقدم ادارة المدرسة بانتظام بتدريب عامليها على كيفية التعامل مع فشل الخدمة.	4.44	0.56	12.60	88.88	5	عالي جداً
18	تقوم ادارة المدرسة دائماً بتدريب موظفيها على استخدام طرق مختلفة للتعافي من الفشل.	4.30	0.65	15.19	85.98	13	عالي جداً
19	تجلب ادارة المدرسة خبراء من الخارج لتدريب موظفيها.	4.22	0.74	17.54	84.39	18	عالي جداً
20	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتدريب العاملين	4.43	0.65	14.71	88.50	7	عالي جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعافي الموظفين							
21	تمتلك المدرسة صندوقاً للشكاوي لجمع البيانات والمعلومات حول المشاكل.	4.48	0.57	12.75	89.53	3	عالية جداً
22	تعتمد إدارة المدرسة على تقنية الاتصال الحديثة لجمع البيانات اللازمة لتعافي عملياتها في أثناء الفشل.	4.05	0.68	16.89	80.93	24	عالية
23	يتم تبويب البيانات حسب نوع المشكلات التي تواجه المدرسة.	4.38	0.65	14.88	87.66	10	عالية جداً
24	تعمل إدارة المدرسة بنظام فرق العمل في التعامل مع المشكلات.	4.33	0.60	13.90	86.54	11	عالية جداً
25	يتم مشاركة الادارات على مختلف المستويات بالمشكلات التي تواجه المدرسة.	4.43	0.50	11.20	88.69	6	عالية جداً
26	يتم تحليل البيانات ومعالجتها احصائياً للحصول على نتائج تخدم المعالجات.	4.49	0.53	11.77	89.81	2	عالية جداً
27	تنظر فرق وادارات المدرسة الى المشكلة من وجهة نظر كفوية تخدم عمليات التصحيح.	4.32	0.59	13.71	86.45	12	عالية جداً
28	في ضوء معالجة المشاكل، تتم مراجعة العمليات التشغيلية والتنظيمية عند التنفيذ	4.41	0.67	15.21	عالية جداً	9	عالية جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعافي العملية							
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
		4.26	0.29	6.83	85.13		عالية جداً

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج برنامج الاحصائي (v spss 28).



يوضح الجدول (5) تحليل الإحصاء الوصفي للتعافي الاستراتيجي وابعادها من وجهة نظر العينة والنتائج كالاتي:  
وتبين انه تحققت بدرجة عالية وفقاً لآراء عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للتعافي الاستراتيجي (٤,٢٦) وبالإنحراف المعياري (٠,٢٩) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية جداً. وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة لديهم معرفة عالية جداً بالتعافي الاستراتيجي بشكل عام.  
يفسر ايضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التعافي الاستراتيجي وظهرت ان بعد (تعافي العمليات) حصل على اعلى متوسط حسابي الذي بلغ (٤,٣٧) وبالإنحراف المعياري (٠,٣٢) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً، مع أهميته النسبية بالمرتبة الأولى بلغت (٨٧,٣٦)٪. بينما اتت (تعافي العملاء) المرتبة الثانية وبالمتوسط الحسابي (٤,٢١) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالإنحراف المعياري (٠,٣٤) وبأهمية نسبية (٨٤,١٨)٪ ويأتي في الاخير بعد (تعافي الموظفين) وبالمتوسط الحسابي (٤,١٩) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبالإنحراف المعياري (٠,٤٠) وبأهمية نسبية (٨٣,٨٧)٪.

ويوضح نتائج الجدول الاعلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالتعافي الاستراتيجي ويتضمن (٢٨) عبارة. و تبين ان في الترتيب الأول أتت عبارة رقم(١٢) في بعد تعافي العملاء والتي تنص (يتم حل المشاكل خلال فترة زمنية قصيرة من قبل ادارة المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦) في فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالإنحراف المعياري(٠,٥٠) وبأهمية نسبية(٩١,١٢٪)، وفي الترتيب الأخير أتت العبارة رقم(١٥) لبعث تعافي العملاء التي تنص (يجد العاملون في الخطوط الأمامية حلاً للمشكلة دون الحاجة إلى مساعدة الأطراف الأخرى) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) في فئة موافق بدرجة عالية وبالإنحراف المعياري(٠,٦٩) وبأهمية نسبية (٧٨,٥٠).

## ٢- وصف وتشخيص المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)

الجدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة لمعرفة النجاح الاستراتيجي

المتغيرات	ن:	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	أهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه
البقاء	1	تسعى إدارة المدرسة لمواكبة ما يقدمه المنافسون بشكل مستمر.	4.14	0.91	22.05	82.71	13	عالية
	2	تتقيد إدارة المدرسة بالتقاليد التي تسود في بيئة العمل.	4.20	0.88	20.90	83.93	12	عالية
	3	تشجع إدارة المدرسة الثقة بالنفس بين العاملين لممارسة الأعمال.	4.42	0.61	13.70	88.32	2	عالية جداً
	4	يتسم العاملون في المدرسة بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمدرسة.	4.27	0.70	16.52	85.33	8	عالية جداً
	5	تتابع إدارة المدرسة سياسة المنافسين للمحافظة على إرضاء العملاء.	4.37	0.67	15.36	87.48	6	عالية
متوسط الحسابي والانحراف المعياري البقاء								
التكيف	6	تدعو (او تستدعي) إدارة المدرسة رغبات العملاء المتغيرة باستمرار.	3.79	1.05	27.75	75.79	15	عالية
	7	للمدرسة القدرة على مواجهة ظروف السوق المتغيرة.	4.33	0.68	15.60	86.54	7	عالية
	8	تنتفح المدرسة على المجتمع ليستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة.	4.23	0.77	18.19	84.67	10	عالية جداً
	9	تعمل إدارة المدرسة على اعتماد تقنيات تكنولوجياية متطورة في تقديم الخدمة.	4.40	0.67	15.21	88.04	3	عالية جداً
	10	تهتم إدارة المدرسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الخدمة.	4.38	0.67	15.36	87.57	5	عالية جداً



متوسط الحساي والانحراف المعياري التكيف						
عالية جداً	3	84.52	12.34	0.52	4.23	
عالية	11	84.49	24.34	1.03	4.22	تسعى إدارة المدرسة إلى زيادة الإيرادات من خلال زيادة حصتها السوقية.
عالية	1	89.44	15.58	0.70	4.47	حققت ادارة المدرسة زيادة في حجم الخدمة لتلبية احتياجات السوق المتنامي.
عالية	14	80.47	22.13	0.89	4.02	تبحث إدارة المدرسة عن أسواق جديدة بشكل مستمر.
عالية جداً	9	84.77	21.38	0.91	4.24	تعتمد إدارة المدرسة زيادة العاملين من ذوي الخبرات المتميزة.
عالية جداً	4	87.66	15.04	0.66	4.38	تتسق إدارة المدرسة بين الأقسام لتنويع خدماتها.
عالية جداً	2	85.36	11.81	0.50	4.27	
عالية		85.15	9.62	0.41	4.26	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج برنامج الاحصائي (v spss 28).

ويظهر الجدول رقم (٦) النتائج الآتية الخاصة بالمتغير التابع (النجاح الاستراتيجي):

نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٦) التي تم قياس المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) من خلال ثلاثة ابعاد فرعية و(خمسة عشر) عبارة، وقد بلغ المتوسط الحساي الاجمالي للنجاح الاستراتيجي (٤,٢٦) وهو أكبر جداً من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبالانحراف المعياري (٠,٤١) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية جداً، وهذه النتيجة تدل على ان المديرين قيد الدراسة قد اهتموا بشكل عام بتطبيق كافة ابعاد النجاح الاستراتيجي بدرجة عالية جداً بحسب اجابتهم على فقرات الاستبانة.

يفسر ايضاً الوسط الحساي والانحراف المعياري لأبعاد النجاح الاستراتيجي واطهرت ان بعد (البقاء) حصل على اعلى متوسط حساي الذي بلغ (٤,٢٨) وبالانحراف المعياري (٠,٤٨) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً، مع أهميته النسبية بالمرتبة الأولى بلغت (٨٥,٥٥٪). بينما ات (النمو) المرتبة الثانية بمتوسط حساي التي بلغ (٤,٢٧) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالانحراف المعياري اذ بلغ (٠,٥٠) وبأهمية نسبية (٨٥,٣٦٪). ويليهما بعد (التكيف) المرتبة الاخيرة من الأهمية وبالمتوسط الحساي (٤,٢٣) ضمن فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالانحراف المعياري (٠,٥٢). وتوضح نتائج الجدول الاعلى المتوسط الحساي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بابعاد النجاح الاستراتيجي ويتضمن (١٥) عبارة. ونلاحظ ان في الترتيب الأول أتت عبارة (١٢) التي تنص (حققت ادارة المدرسة زيادة في حجم الخدمة لتلبية احتياجات السوق المتنامي). بمتوسط حساي بلغ (٤,٤٧) في فئة موافق بدرجة عالية جداً وبالانحراف المعياري (٠,٧٠)، وتدلل هذه النتيجة على ان المنظمات التعليمية المبحوثة لاتزال في مرحلة التطوير والنمو واقتناص الفرص الموجودة في البيئة التنافسية التي تعيش. وفي الترتيب الأخير أتت عبارة: (تدعو او تستدعي) إدارة المدرسة رغبات العملاء المتغيرة باستمرار. بمتوسط حساي بلغ (٣,٧٩) وبالانحراف المعياري (١,٠٥) في فئة موافق بدرجة عالية.

## ثانياً: إختبار فرضيات البحث

لإثبات فرضيات البحث وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لاثبات الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية لها كما يوضح في الجدول (٧) و(٨)، واستخدام الانحدار الخطى البسيط (Regression Simple Linear) نتائج التحليل لإثبات الفرضية الثانية الرئيسة والفرضيات الفرعية لها كما يوضح في الجدول (٩) و(١٠). اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعافي الاستراتيجي و النجاح الاستراتيجي.



استخدم الباحثين تحليل الارتباط (Spearman Correlation) لغرض إثبات وجود أو عدم وجود العلاقة بين التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي ، والجدول (٧) يوضح نتائج ذلك التحليل.

الجدول (٧) نتائج تحليل الارتباط بين التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي					المتغير المستقل
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	حجم العينة	
قوية	طردية	**٠.٧٨٥	0.000	٢١٤	التعافي الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي (٢٨.spss v).

يبين الجدول (٦) نتائج تحليل الارتباط ، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (١H) وتدلل على وجود علاقة قوية موجبة بين التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (\*\*٠,٧٨٥) وهي درجة عالية.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول (٨) نتائج تحليل الارتباط لأبعاد التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي

المتغير التابع للنجاح الاستراتيجي					المتغير المستقل	
درجة العلاقة	نوع العلاقة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية	حجم العينة		
قوية	طردية	**٠,٥٨١	0.000	٢١٤	الاعداد التعافي الاستراتيجي	تعافي العملاء
		**٠,٧١١	0.000			تعافي الموظفين
		**٠,٦٧٦	0.000			تعافي العملية

المصدر: من اعداد الباحثين بناءً على نتائج برنامج الاحصائي (٢٨.spss v).

وتتضح من خلال الجدول (٨) النتائج الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة الاولى: «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافي العملاء والنجاح الاستراتيجي»

وتظهر من خلال الجدول (٨) نتائج تحليل الارتباط لابعاد التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، بأن القيمة الاحتمالية لبعده تعافي العملاء تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (١H) وتدلل على وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد التعافي العملاء و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (\*\*٠,٥٨١) وهي درجة عالية.





اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الاولى: «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافى الموظفين والنجاح الاستراتيجي»

ويظهر من خلال جدول (٨) أن القيمة الاحتمالية لبعد تعافى الموظفين تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (١H) وتدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد تعافى الموظفين والنجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (٠,٧١١\*\*) وهي درجة عالية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الاولى: «يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية مباشر بين بعد تعافى العملية والنجاح الاستراتيجي»

ويوضح الجدول (٨) بأن القيمة الاحتمالية لبعد التعافى العملية تساوي (٠,٠٠٠) وهي اصغر من قيمة ألفا (٠,٠٥) ويعني رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (١H) وتدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين بعد تعافى العملية و النجاح الاستراتيجي حسب آراء عينة البحث بدرجة معامل ارتباط (٠,٦٧٦\*\*) وهي درجة عالية.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التعافى الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي) يمكن اختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيجري التحري عنها على وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X_i \quad (\text{التعافى الاستراتيجي}) = 0,425 + 0,915 \text{ النجاح الاستراتيجي}$$

و تمثل  $Const \alpha$  مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني ان المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل (التعافى الاستراتيجي)، اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (٢١٤) في مدارس الخاصة المبحوثة وسيجري تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي:

الجدول (٩) يبين أثر التعافى الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي							المتغير المستقل
اختبار المعلمة الانحدار		اختبار النموذج الانحدار		معامل التحديد (R2)	الارتباط	التقديرات	
دلالة الإحصائية	اختبار (T)	دلالة الإحصائية	اختبار النموذج (F)				
٠,٠٠٠	١٨,٤٣٩	٠,٠٠٠	٣٩٩,٩٩٩	٠,٦١٦	٠,٧٨٥	٠,٤٢٥	$\alpha$
						٠,٩١٥	$\beta$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الاحصائي (v spss ٢٨).

حققت قيمة (F) المحسوبة بين التعافى الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي يبلغ (٣٩٩,٩٩٩)، مقارنة قيمة دلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (٠,٠٠٠) مع المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهي اصغر من القيمة المعنوي وكما هو في الجدول (\*\*). وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التعافى الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي)، عامل التحديد (R2) البالغة (٠,٦١٦) يظهر بأن التعافى الاستراتيجي تفسر ما نسبته (٦١,٦%) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٣٨,٤%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير التعافى الاستراتيجي (١٨,٤٣٩)، وقيمة دلالة الإحصائية تبلغ (٠,٠٠٠). وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهذا يشير الى ثبوت



معنوية معامل الميل الحدي لمتغير التعافي الاستراتيجي، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٩١٥)، بان زيادة التعافي الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (٩١,٥٪)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (٠,٤٢٥)، بمعنى عندما يكون التعافي الاستراتيجي مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

٤- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول (١٠) يبين أثر ابعاد التعافي الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي

المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي						المتغير المستقل المعلومات		التقديرات	الارتباط	معامل التحديد (R2)	اختبار نموذج الانحدار		اختبار معلمة الانحدار																			
الدالة الإحصائية	اختبار (T)	الدالة الإحصائية	اختبار النموذج (F)	الدالة الإحصائية	اختبار (T)						الدالة الإحصائية																					
						٠,٠٠٠	١٠,٣٨٧	٠,٠٠٠	١٠٧,٨٨٩	٠,٣٣٧		٠,٥٨١	١,٨١٥	$\alpha$	تعافي العملاء	٠,٥٧٩	$\beta$	٠,٠٠٠	١٤,٧٤١	٠,٠٠٠	٢١٧,٢٨٣	٠,٥٠٦	٠,٧١١	١,٤٣٥	$\alpha$	تعافي الموظفين	٠,٦٦٥	$\beta$	٠,٠٠٠	١٣,٣٥١	٠,٠٠٠	١٧٨,٢٥٧

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج الاحصائي (v spss ٢٨).

وتتضح من خلال الجدول (١٠) النتائج الآتية:

اختبار الفرضيات الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت «يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تعافي العملاء في النجاح الاستراتيجي» وكما يلي:

(تعافي العملاء) = ١,٨١٥ + ٠,٥٧٩ = النجاح الاستراتيجي

وجاءت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعافي العملاء في النجاح الاستراتيجي (١٠٧,٨٨٩). مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (٠,٠٠٠) مع مستوى المعنوي (٠,٠٥) وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي و كما هو في الجدول (١٠) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تعافي العملاء في النجاح الاستراتيجي). اي يوجد تأثير واضح في تعافي العملاء في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (٠,٣٣٧) يظهر بأن بعد تعافي العملاء يفسر ما نسبته (٣٣,٧٪) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٦٦,٣٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعده تعافي العملاء (١٠,٣٨٧) وقيمة دلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (٠,٠٠٠). وهي اصغر من القيمة المعنوي (٠,٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير تعافي العملاء، و يظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٥٧٩) بان زيادة تعافي العملاء بمقدار



وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (٥٧,٩٪)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٨١٥)، بمعنى عندما يكون تعافي العملاء مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت «يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث تعافي الموظفين في النجاح الاستراتيجي» وكما يلي:

(تعافي الموظفين)  $1,435 + 0,665 =$  النجاح الاستراتيجي

وحققت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعافي الموظفين في النجاح الاستراتيجي (٢١٧,٢٨٣). مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (٠,٠٠٠) مع المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي و كما هو في الجدول (١٠) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تعافي الموظفين في النجاح الاستراتيجي). اي يوجد تأثير واضح في تعافي الموظفين في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٥٠٦) يظهر بأن بعد تعافي الموظفين يفسر ما نسبته (٥٠,٦٪) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٤٩,٤٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعث تعافي الموظفين (١٤,٧٤١) وقيمة الدلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (٠,٠٠٠). وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير تعافي الموظفين، ويظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٦٦٥) بان زيادة تعافي الموظفين بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (٦٦,٥٪)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٤٣٥)، بمعنى عندما يكون تعافي الموظفين مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه «يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعث تعافي العملية في النجاح الاستراتيجي» وكما يلي:

(تعافي العملية)  $1,021 + 0,633 =$  النجاح الاستراتيجي

وحققت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تعافي العملية في النجاح الاستراتيجي (١٧٨,٢٥٧). مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار (F) تساوي (٠,٠٠٠) مع المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي و كما هو في الجدول (١٠) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين تعافي العملية في النجاح الاستراتيجي). اي يوجد تأثير واضح في تعافي العملية في النجاح الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٤٥٧) يظهر بأن بعد تعافي العملية يفسر ما نسبته (٤٥,٧٪) من المتغيرات التي تطرأ على النجاح الاستراتيجي اما النسبة الباقية والبالغة (٥٤,٣٪) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج البحث، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لبعث تعافي العملية (١٣,٣٥١) وقيمة الدلالة الإحصائية للاختبار (t) تبلغ (٠,٠٠٠). وهي اصغر من قيمة المستوى المعنوي (٠,٠٥) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير تعافي العملية. ويظهر من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (٠,٦٣٣) بان زيادة تعافي العملية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي بنسبة (٦٣,٣٪)، وسجلت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (١,٥٢١)، بمعنى عندما يكون تعافي العملية مساوية للصفر فإن النجاح الاستراتيجي لن يقل عن هذه القيمة.



## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

اظهرت النتائج ان مديري المدارس في المدارس المبحوثة لديهم معرفة ودراية بمفهوم التعافي الاستراتيجي ويستخدمون كل ابعادها (تعافي العملاء، تعافي العملية، تعافي الموظفين) بشكل جيد.

اظهرت من خلال النتائج ان القيادات الادارية في المدارس المبحوثة يهتمون ببعد (تعافي العملية) بالدرجة الاولى. بمعنى آخر تهتم القيادات الادارية بتقنية الاتصال الحديثة لجمع البيانات وتصنيف و تبويب البيانات حسب نوع المشكلة وتحليل البيانات ومعالجتها احصائياً للحصول على نتائج تخدم المعالجات عملياتها في أثناء الفشل. وتعمل إدارة المدرسة بنظام فرق العمل في التعامل مع المشكلات.

ومن خلال النتائج التي توصلت اليها الباحثين أن مفهوم النجاح الاستراتيجي واضح ومفهوم من قبل المديرين ويهتمون بتطبيق ابعادها الثلاثة (البقاء، والتكيف والنمو) بدرجة عالية. وهذا يعني ان القيادات الادارية يستخدمون كل الموارد والإمكانيات المدرسة لمواجهة التغيرات التي يحصل في البيئة الديناميكية الخاصة بإقليم كردستان العراق والبقاء فيها، ومواجهة التغيرات التي يحصل في حاجات ورغبات العملاء و التكيف مع تلك التغيرات، و البحث المستمر عن الاسواق الجديدة و زيادة الانتاج واقتناص الفرص المتاحة في سوق المنافسة والنمو.

اوضحت النتائج وجود مستويات معنوية من التوافق الايجابي بين التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلى وبنسبة عالية.

واشارت النتائج وجود علاقة قوية وموجبة بين التعافي الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي على مستوى الأبعاد، ويأتي بعد الموظفين في المرتبة الأولى وبعد العملية في المرتبة الثانية ويأتي في الاخير بعد العملاء.

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق تعافي الاستراتيجي بأبعادها له تأثير إيجابي وهام على النجاح الاستراتيجي وبمعنى ان زيادة التعافي الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة النجاح الاستراتيجي .

اظهرت النتائج أن بعد تعافي الموظفين في المرتبة الاولى من بين ابعاد التعافي الاستراتيجي من حيث قوة تأثيره في النجاح الاستراتيجي بما يشير وبشكل صريح بأن المنظمات التي تهتم بالعاملين كمورد استراتيجي وهام تحاول دائماً تدريبهم وتمكينهم وتحسينهم بشكل مستمر فإن هذه المنظمات تكون لديها القدرة على تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح الاستراتيجي.

### المقترحات

تقترح الدراسة على المديرين الاهتمام بجودة الخدمة قبل التعافي الاستراتيجي و تشخيص سبب حدوث الفشل في تقديم خدماتها والتعلم منها لعدم تكراره في المستقبل، لأن العملاء في اقليم كردستان لا يتحملون اضراراً مادية ومعنوية مرتين. تقترح الدراسة المديرين أيضاً تحفيز عملائها تزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بفشل الخدمة، من أجل منع فشل الخدمة في المستقبل. لأن بعض العملاء لا يقدمون الشكاوى ولا يشترطون تلك الخدمة مرة أخرى. وهذا النوع من العملاء مشكلة بالنسبة للمنظمة.

تقترح الدراسة على إدارات المدارس منح عملائهم خيارات مختلفة لتعافي الخدمة و اعطائهم معلومات صحيحة من أجل تعزيز التجربة.

تقترح الدراسة ادارات المدارس المبحوثة ايجاد مناهج تدريسية جديدة ومبتكرة وابداعية واستخدامها لجذب العملاء الجدد والميزة التنافسية المستدامة والنجاح.

الاهتمام الاكثر بتدريب وتطوير العاملين في الخط الامامي لاستعدادهم في مواجهة اي مشكلة تحصل وتمكينهم لحل المشاكل بأنفسهم بأسرع وقت بدل الرجوع كل مرة الى المستوى الاعلى منهم لانهم معرضون للمشاكل اكثر.



ىجب على اءارة المءارس ءنوىع ءءماتها وءءءءها للءصول على فرص النمو اكثر وافتءاح مءارس ءءءءة فى المناطق الءى لا ءوءء فىها المءارس الءاصة.

ءوصى الءراسة بعء المءارس الاءءام الاكءر بالءاملن؁ وءءفوزهم وءءوفر بىءة عمل ءءء ءءى بىءعوا فى مءال عملهم.

### قائمة المءارس:

ابو برهم؁ مءمء ابراهىم؁ (٢٠٢١)؁ ءرءة مءارسة القىاءة بالءىفاءة لءى مءىرى المءارس الءانوبة واءرها فى ءءقىء النءاح الاسءراءىءى؁ مءلة العلوم الانءانبىة والءطبىعىة؁ المءلء (٢)؁ العءء (٩)؁ ص ٥٥٧ - ٥٧٩ /<https://doi.org/10.53796/hnsj2932>

أبو عاءرة؁ سهام ءازى عبءربه؁ (٢٠٢٢)؁ مءءلباء إعاءة الهىكلاء الءنظىمىة وءورها فى ءءقىء النءاح الاسءراءىءى. ءراسة ءالة ءامعة الأقصى بءزة؁ قءمء هءة الرسالة اسءكمالا لمءءلباء الءصول على ءرءة المءاسءىر فى «القاءة والإءارة» بلكىة الإءارة والءموىل ءامعة الأقصى- بءزة

آل ءمء؁ فءعم عبء ءمء بونء؁ (٢٠١٩)؁ إسهام مءارساء القىاءة الأخلاءىة فى ءءقىء النءاح الاسءراءىءى (ءراسة اسءءلاءىة لآراء الءاملن فى عىنة من الكلىاء الأهلىة)؁ رسالة مءاسءىر؁ إلى مءلس كلىة الإءارة والاقتصاد \_ ءامعة الموصول وهى ءزء من مءءلباء نىل شهاءة المءاسءىر فى إءارة الأعمال.

بابكر؁ كوسرء مءمء؁ على؁ مظفر ءمء؁ (٢٠١٧)؁ العلاءة بىن عملىة ءءرب الموارء البشرىة وءوءة الءءمة الفءءقىة وءأءىرهما فى النءاح الاسءراءىءى؁ ءراسة اسءءلاءىة لآراء عىنة من الءاملن فى فناءق الءمسة نءوم فى مءىنة ارىبل؁ مءلة ءامعة الانبار للعلوم الاقءصاءىة والءارءىة؁ المءلء (٩)؁ العءء (١٩)؁ السنة /٢٠١٧م

ءمعة؁ مءموء ءسن؁ (٢٠١٨)؁ الإبءاع الإءارى لءءقىء الرؤىة المءسءقبلىة لمنظماء الأعمال؁ وقائع الموءءمر العلمى الءءصى الرابع للكلىة الءقنىة الإءارىة - بءءاء؁ المءلء الاول/رقم الإبءاع (٦٤١)؁ البءوء المنشورة مءكمة الءنابى؁ ءسبن على عبء الرسول؁ الموسءوى؁ مرعى طزمه سءلطان؁ (٢٠١٨)؁ « ءور نظم إعلاء الءءمة فى عزىزى الإستءابة الإءبابىة للبىون ءراسءة ءءلىلىة لآراء عىنة من زبائن شركاء السىاءة الزاملة فى الزراق»؁ مءلة البرى للعلوم الاقءصاءىة والءارءىة؁ المءلء (١٥)؁ العءء (١)؁ ٢١٤-٢٤٩.

ءسن؁ ءنبن قاسم؁ الشىءلى؁ عبء الرزاق إبراهىم؁ (٢٠٢٠)؁ ءأءىر السىاءة الإسءراءىءىة على النءاح الاسءراءىءى ءراسة ءالة فى مءافظة ءى قار؁ مءلة العلوم الاقءصاءىة والءارءىة؁ المءلء (٢٦)؁ العءء (١٢٤)؁ ص ١- ١٦. <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

ءسن؁ كاروان كمال؁ (٢٠٢١)؁ سلوكىاء المواءنة الءنظىمىة وءورها فى ءءرىز النءاح الاسءراءىءى ءراسة ءءلىلىة لآراء عىنة من رؤساء الأقسام فى الءامعات الأهلىة فى مءىنة أربىل؁ ءامعة ءكرىء / كلىة الإءارة والاقتصاد/ مءلة ءكرىء للعلوم الإءارىة والاقءصاءىة المءلء (١٧) العءء (٥٣) ء١٠٢١

الءلاملة؁ مءمء عزاز؁ العزازوى؁ سامى فىاض؁ (٢٠٠٩)؁ رأس المال المءبرى وأءره فى أسباب النءاح الاسءراءىءى المنظماء الأعمال ءراسة اسءكءشفابىة فى شركاء الاءءالاء الأءرنىة؁ كلىة بءءاء للعلوم الاقءصاءىة الءامعة العءء (١٩) الزهرة؁ عىساء فظىمة؁ اءمء؁ ءمىل؁ (٢٠١٩)؁ «الءمكبن الإءارى كمدءل ءءىء لءءقىء ءوءة الءءمة الءعلىمىة فى الءامعة الءزائرىة ءراسة اسءءلاءىة على عىنة من أعضاء هىئة الءءرىس فى الءامعات الءزائرىة»؁ مءلة العلوم الاقءصاءىة والءسسىر والعلوم ءءارىة؁ المءلء (١٢)؁ العءء (٠١)؁ ٤٠- ٥٤

سعىء؁ عباس مءمء ءسبن؁ مءءى؁ اءمة عبء الكرىم؁ (٢٠١٧)؁ الاغناء الوظىفى ورأس المال المءبرى وءأءىرهما فى النءاح الاسءراءىءى: بءء اسءءلاءى لعىنة من الكلىاء الءكومىة والأهلىة فى بءءاء؁ مءلة ءراساء مءاسبىة ومالىة؁ المءلء



(١٢) ، العدد (٤١)، الفصل الرابع، ٢٠١٧ سنة. ص ٢٤٤-

سلمان، فاطمة عبد علي، الشمري، محمد عوض جارالله، احمد عبدالله امانة الشمري، (٢٠٢١)، تأثير عمليات الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (١٠)، العدد (٣٧)، <https://www.researchgate.net/publica>

العاني، آلاء عبدالموجود ، حمد، فدعم عبد ، (٢٠١٩)، إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٤٨)، ج ١/٢٠١٩، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل.

عبد الحسن، بتول كريم، حسين، حسين وليد، (٢٠٢٠)، «دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا»، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (٤٧)، ١٦-٣٠، ISSN (١٦٨١ - ٦٨٧٠) عبد النبي، أسيل مجيد ، لفته، بيداء ستار ، (٢٠١٩)، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، المجلد (١٤)، العدد (٤٩) لسنة ٢٠١٩م، بحث مستقل وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير في المصارف للباحث الأول.

عبد نايف، باسم فيصل ، (٢٠٢٠)، الريادية الاستراتيجية وأثرها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٢ العدد ٣١. على، محمد السيد أبو الفتوح، (٢٠٢٢)، «أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري»، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، ٢٠٥-٢٥٥، doi: ٢١٦٠٨، JPSA/١٠، ٢١٢٢، ٢٠٢٢

علي ، حسن حيدر ، أبوردن، إيمان بشير محمد، (٢٠٢١)، مهارات القيادة الإدارية وانعكاساتها على تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٧)، العدد (٥٦)، الجزء (٢).

الفتلاوي، ميثاق هاتف ، الشمري، رافع حممد علي ، ٢٠٢١، تأثيري ديناميكية القوة التنظيمية على النجاح الستراتييجي بحث تحليلي لآراء عينة من ضباط مديرية مرور محافظة كربلاء المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (١٧)، العدد (٦٩)، كلية الادارة والاقتصاد \_ جامعة كربلاء.

الكبيسي، صلاح الدين عواد ، حسن، رنا فلاح، (٢٠١٧)، علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد)، البحث مستقل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (١٠٣) المجلد (٢٤) لسنة ٢٠١٨.

الكعبي، ميثم حميد ، (٢٠٢٠)، دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية ( جامعة النهرين امودجا )، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٧٤).

مزهر، رمزي عطية ، (٢٠١٩)، دور رأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٨)، العدد (١)، جامعة القدس المفتوحة - إدارة الأعمال، فلسطين. نصيف، احمد كامل ، (٢٠٢٣)، «تأثير ادارة المواهب البشرية في النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد»، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٩)، العدد (٦٢)، الجزء (١)، ٢٥٦-٢٧٨،

<https://doi.org/10.25130/tjaes/19,62,1,1>



هالچ، رياض عواد ، (٢٠٢١)، دور الادارة الالكترونية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم في بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.

محمد، محمد عبدالقادر، عمر، عبدالرحمن، (٢٠١٨)، «متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الاهلية/دهوك»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(٤)، العدد (٤٤)، ج٢/٢٠١٨، ٢٣-١.

سعيد، عباس محمد حسين ، مهدي، امته عبد الكريم ، (٢٠١٧)، الاغناء الوظيفي وراس المال المعرفي وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الحكومية والأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢) ، العدد (٤١)، الفصل الرابع، ٢٠١٧ سنة

The study aims to reveal the role of strategic recovery, represented by its dimensions (customer recovery, process recovery, employee recovery) in achieving strategic success, expressed in its dimensions (survival, adaptation, growth). The research methodology relied on the descriptive approach in collecting and analyzing data to reach the results. For the purposes of collecting data, the researchers used a questionnaire as the main research tool, and it was distributed to the research sample (٣٠٠) managers from a population of (٧٨٠) managers, and the respondents reached (٢١٤) managers. The data were analyzed using SPSS V٢٨, and one of the most important findings of this research is the existence of a strong and positive correlation between strategic recovery in its dimensions and strategic success, as well as the presence of a significant effect of strategic recovery in strategic success at the macro and dimensional levels. Based on the conclusions, a number of recommendations were presented, the most important of which is that administrative leaders must pay attention to the quality of service before strategic recovery, diagnose the reason for the occurrence of failure in providing their services, and learn from them so as not to repeat them in the future because customers in the Kurdistan Region cannot bear material and moral damage twice.

Opening words: strategic recovery, service failure, staff recovery, strategic success, private schools.

### المصادر الاجنبية:

- Asamoah, P. A. (2015). Service Recovery Strategies in The Ghanaian Airline Industry, (MPHIL), Department of Marketing and Consumer Management, College of Humanities, Business School, University of Ghana.
- Azemi, Y., Ozuem, W., & Lancaster, G. (2019). Service failure and recovery strategies in the Balkans: an exploratory study. *Qualitative Market Research*, Vol. 22, No.3, pp. 472496-. <https://doi.org/10.1108/QMR-110153-2017->
- Badran, N. A. A., Abdela'tty, A. M. A. (2016). Assessing service failure recovery strategies and its impacts upon service quality offered: management perspective in local Fast food restaurants. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, Vol. 13, Issue 3, Ismailia Conference, p.7486-.



- Bhandari, M. S. (2010). Impact of Varying Service Recovery Attributes on Outcomes in Process-Based and Outcome-Based Service Failure: An Empirical Examination. (Doctoral dissertation), School of Hospitality, Tourism and Marketing, Faculty of Business and Law, Victoria University.
- Chebat, E., Roth, Y., & Chebat, J. C., (2020). How Culture Moderates the Effects of Justice in Service Recovery. *Journal Review of Marketing Science*, Vol. 18, Is. 1, PP. 2141-, <https://doi.org/10.1515/roms-2019-0043>
- Chen, H., Lee, Y. L., & Weiler, B. (2014). Exploring perceived fairness in hotel service recovery: the case of kingdom plaza'. *Asian-pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, Vol. 3, No. 1, PP. 19-, Iss. 22891471-, DOI 10.7603/s409303-0001-014-
- Gaffar, S., Solimun, A. K. (2021). Effect of Service Recovery (Sr) On Customer Relationship Management, Customer Satisfaction and Loyalty. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, Vol. 18, No. 17, PP. 235253-. ISSN 1567214x
- Guchait, P., Han, R. , Wang, X., Abbott, J. & Liu, Y. (2019), Examining stealing thunder as a new service recovery strategy: impact on customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 931- 952. ISSN: 09596119-, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-020127-2018-> ,
- Kruger, L. M., Mostert, P., & de Beer, L. T. (2015), Relationship Intention and Satisfaction Following Service Recovery: The Mediating Role of Perceptions of Service Recovery in the Cell Phone Industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 18, No. 4, p. 608628-, ISSN: 22223436-, <https://doi.org/10.4102/sajems.v18i4.1387>.
- Manu, C., & Sreejesh, S. (2020). Addressing service failure and initiating service recovery in online platforms: literature review and research agenda. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 29, Iss. 8, <https://doi.org/10.10800965254/X.2020.1783568>
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 253273-. <http://dx.doi.org/10.110809564230910964381/>
- Nguyen, Q. N., Huynh, V. T., & Mai, V. N. (2021). The relationships among service failure, service recovery, customer satisfaction and trust at international hospitals: A Case in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 4, PP.887–896, DOI: 10.5267/j.uscm.2021.7.013.
- Ozuem, W., Patel, A., Howell, K. E., & Lancaster, G. (2017). An exploration of consumers' response to online service recovery initiatives. *International Journal of Market Research*, Vol. 59, Is. 1, DOI: 10.2501/IJMR-2016048-.
- Ponnahennedige, U. N. (2020). Service recovery in luxury hotels and resorts in Sri Lanka. (Master Thesis), School of Tourism and Hospitality, Auckland University of Technology, Sri Lanka.
- Zeithaml, V. A., Jo Bitner, M., Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*. 7th Ed, McGraw-Hill Education, ISBN 978811210--07-0-





- Kaur, P., Talwar, S., Islam, N., Salo, J., & Dhir, A., (2022). The effect of the valence of forgiveness to service recovery strategies and service outcomes in food delivery apps. *Journal of Business Research*, Vol. 147, PP. 142–157, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.020>.
- Msosa, S. K. (2019). *Service Failure and Service Recovery Strategies in the Context of Higher Education: A Provincial Perspective in South Africa*. (Doctoral dissertation), Department of Marketing and Retail Management, Durban University of Technology, Durban, South Africa
- Bambauer-Sachse, S., Rabeson, L. E. (2015). Service recovery for moderate and high involvement services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, Iss 5, pp. 331 – 34, <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-050155-2014->
- Kenesei, Z., Bali, Z. (2020). Overcompensation as a service recovery strategy: the financial aspect of customers' extra effort. *Service Business*, Springer; Pan-Pacific Business Association, Vol. 14 No. 2, PP.187216-, <https://doi.org/10.1007/s1162800413--020-w>.
- Neira, C. V., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing* June, Vol. 15, PP.32 – 48. <https://doi.org/10.1057/fsm.2010.2>.
- Verma, H. V., (2012), *Services Marketing Text and Cases*. 2nd Ed, person, Dorling Kindersley (India), ISBN: 9788131754474
- Itai, M. M., (2018). Service Recovery Strategies and Customer Retention of Selected Banks in Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 36, ISSN 22221905- (Paper) ISSN 22222839- (Online)
- Kumar, M., Kumar, N. (2016). Three dimensions of service recovery: examining relationship and impact. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 21, Is. 2, pp. 273286-, ISSN 13598546-, <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-030086-2015->
- Ali, A., Abdelkader, A., Mohamed, A., & Abdelreheem, A. (2020). The Role of Perceived Justice with Service Recovery in The Relationship Between Empowerment of Frontline Employees and Customer Satisfaction After Service Recovery Customers of Egyptian Internet Companies Case Study. *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 21, No. 5, ISSN 2289155-.
- Gao, J., Yao, L., Xiao, X., & Li, P. (2022). Recover From Failure: Examining the Impact of Service Recovery Stages on Relationship Marketing Strategies. *Journal of Frontiers in Psychology*, vol. 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.852306>.
- Harun, Ahasan, Rokonzaman, Md, Prybutok, Gayle, Victor R. Prybutok, (2018) "How to influence consumer mindset: A perspective from service recovery", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.42 (2018), p.65–77, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.012>
- Xiaofei Tang, En-Chung Chang, Xing Huang, Meng Zhang, (2018) "Timing and compensation strategies in service recovery", *Journal of Services Marketing*, <https://doi.org/10.1108/JSM-040126-2017->.