



المرونة الاستراتيجية مدخل في تحقيق التعافي الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك

أ. م. د. سعد فاضل عباس الخمود
جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد
saad.abass@uod.ac

ليلى سالم امين البرواري
جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد
layla.salim2@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية باعتبارها أحد أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق التعافي الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة ب (الاعتذار، التعويض، التمكين)، من خلال عدد من المديرين في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك. وتتلخص مشكلة البحث في معرفة إمكانية المرونة الاستراتيجية في الإسهام بتحقيق التعافي الاستراتيجي داخل المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك، لذا تم تطوير مخطط افتراضي لبيان الأثر وذلك بالاستناد على مجموعة فرضيات رئيسة وفرعية والتي اختبرت ميدانياً في (12) مؤسسة صحية خاصة، كما واستند البحث على المنهج الوصفي في إعداد الجانب النظري، وتضمنت عينة البحث (95) فرداً من المديرين في المؤسسات المبحوثة، كما وأجريت عمليات التحليل الإحصائي على البيانات الخاصة بعينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.27). وأسفرت من نتائج التحليل عدة استنتاجات وأبرزها أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة، وأن تحسن مستويات المرونة الاستراتيجية يقود الى تعزيز عملية التعافي الاستراتيجي لدى المؤسسات الصحية المبحوثة، كما ووضع البحث عدة توصيات ولعل أبرزها هو أن تعمل المديرين في المؤسسات الصحية المبحوثة على تعزيز نقاط القوة في المرونة الاستراتيجية وذلك من خلال دعم السياسات والبرامج التي تساعد المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والأحداث المفاجئة، وأن تعمل على معالجة الضعف في نظام التعويضات وذلك من خلال قيامها بمراجعة السياسات المتعلقة بالحوافز والمكافآت بالشكل الذي يتناسب مع الجهود المبذولة للمورد البشري خاصة في فترات الأزمات.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، التعافي الاستراتيجي، المؤسسات الصحية الخاصة.



Strategic Flexibility: An Approach to Achieving Strategic Recovery - An Exploratory Survey Study of the Opinions of a Sample of Managers in Selected Private Healthcare Institutions in Duhok Governorate

Layla Salim Ameen Al-Barwari
University of Zakho, College of
Administration and Economics
layla.salim2@gmail.com

Asst. Prof. Dr. Saad Fadhil Abbas
Al-Mahmoud
University of Duhok, College of
Administration and Economics
saad.abass@uod.ac

Abstract

The current research aims to verify the impact of strategic flexibility as one of the dimensions of organizational flexibility in achieving strategic recovery and its dimensions represented by (apology, compensation, empowerment), through a number of leaders in a number of private health institutions in Duhok Governorate. The research problem is summarized in knowing the possibility of strategic flexibility in contributing to achieving strategic recovery within private health institutions in Duhok Governorate. Therefore, a hypothetical diagram was developed to demonstrate the impact based on a set of main and sub-hypotheses that were tested in the field in (12) private health institutions. The research was also based on the descriptive approach in preparing the theoretical aspect, and the research sample included (95) individuals from the leaders in the researched institutions. Statistical analysis processes were conducted on the data of the research sample using the statistical program (SPSS V.27). The analysis yielded several conclusions, most notably that there is a statistically significant effect of strategic flexibility on strategic recovery in the health institutions studied, and that improving levels of strategic flexibility leads to enhanced strategic recovery in the health institutions studied. The research also put forward several recommendations, perhaps the most prominent of which is that leaders in the health institutions studied work to enhance the strengths of strategic flexibility by supporting policies and programs that help the institution quickly adapt to changes and sudden events. They also work to address weaknesses in the compensation system by reviewing policies related to incentives and rewards in a manner commensurate with the efforts exerted by human resources, especially during times of crisis.

Keywords: *Strategic Flexibility, Strategic Recovery, Private Health Institutions.*



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

المقدمة

تواجه بيئة الأعمال المعاصرة التي تعيش فيها المنظمات العديد من التحديات الكبيرة، وذلك بسبب المنافسة الشديدة والتطورات المتلاحقة والتغيرات السريعة في كافة المجالات، بحيث أصبحت هذه المنظمات ملزمة إذا ما أرادت أن تتطور وتحسن من مستوى أدائها وخدماتها وأن تستمر في نشاطاتها خصوصاً تلك المنظمات التي أصابها الفشل والإحباط فلا بد لها أن تعيد ترتيب استراتيجياتها بحيث تمكنها من الاستمرار والبقاء. ومن المنظمات التي تتعرض للتحديات غير المسبوقة هي المنظمات الصحية الخاصة والتي تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على صحة وسلامة المجتمع وفي تقديم الرعاية الطبية، حيث كشفت الأزمات الصحية الكبيرة في الآونة الأخيرة بما فيها جائحة كورونا حاجة المنظمات الصحية الخاصة لأن تكون مرنة وقادرة على التكيف والاستجابة السريعة. وهنا تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية كونها تعد خياراً استراتيجياً لزيادة قدرات المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسيطرة عليها، وأهمية التعافي الاستراتيجي في كونه أحد المفاهيم الرئيسية التي من الممكن أن يحدث فرقاً بين نجاح المنظمة وفشلها، كما ويعد المنهج الأنسب الذي تلجأ إليه المنظمات لإحداث التغيرات اللازمة للتغلب على المشاكل والتحديات التي تواجهها وبالتالي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك جاء البحث الحالي في محاولة للربط بين موضوعي المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي وذلك ضمن أربعة محاور رئيسية، يختص المحور الأول باستعراض المضامين المنهجية العلمية للبحث، فيما خصص المحور الثاني للجانب النظري وعرض أدبيات الفكر الاستراتيجي فيما يخص متغيرات البحث، فيما خصص المحور الثالث لتحليل البيانات الجانب الميداني، أما المحور الرابع والأخير فقد خصص لكل من الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث: وتتضمن:

أولاً: مشكلة البحث: تعد المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي من الموضوعات التي نالت حيزاً واسعاً من الاهتمام من قبل إدارات منظمات الأعمال ومن المهتمين في البحث العلمي بهذه المجالات العلمية، بجانب أنها من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي تمت مناقشتها في أدبيات الفكر الاستراتيجي ضمن السنوات القليلة الماضية. كما أن بقاء المنظمات عامة والمنظمات الصحية خاصة واستدامة أنشطتها يعد من المشكلات التي تنال اهتمام قياداتها والتركيز عليها بشكل مستمر ضمن مهامها اليومية، وحيث أن المؤسسات الصحية الخاصة في الإقليم تسعى للارتقاء بما تقدمه



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

من خدمات علاجية وأنشطة صحية قياساً بالمنظمات الصحية الإقليمية المجاورة والعالمية بالإضافة إلى المنافسة الموجودة فيما بينها يسهم في ضرورة امتلاكها للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع المعوقات والتحديات التي تواجهها من أجل اكتساب التعافي الاستراتيجي وعلى المدى البعيد. إذ أن عدم تحقيق التعافي الاستراتيجي لها سوف ينعكس تأثيره في إعادة تصحيح جوانب وآليات المرونة الاستراتيجية التي تبنتها تلك المنظمات.

لذلك ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي التي تناولت كل من المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي وجد الباحثان بأن هناك فجوة في الدراسات التي تناولت أثر المرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي، وكذلك دراسة تطبيقها في المؤسسات الصحية في الإقليم بشكل عام وفي محافظة دهوك بشكل خاص، مما جعل من هذه الفجوة البحثية مجالاً للبحث الحالي لاستكشاف جوانب تلك العلاقة في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي: (هل تسهم المرونة الاستراتيجية في تحقيق التعافي الاستراتيجي وبالتطبيق في عدد من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك؟ إذ تنبثق من التساؤل الرئيس تساؤلات فرعية أخرى للمشكلة وكما يأتي:

1. ما مستويات تبني المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك لكل من المرونة الاستراتيجية وأبعاد التعافي الاستراتيجي والتي تضمنها مخطط البحث الحالي؟
2. هل يمكن الكشف عن وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك؟
3. هل تتباين المؤسسات الصحية المبحوثة في التعافي الاستراتيجي لها تبعاً لتباين تركيزها على المرونة الاستراتيجية

ثانياً: أهمية البحث: ويمكن تحديد أهمية البحث بحسب الآتي:

1. **الأهمية العلمية:** تتضح الأهمية العلمية من خلال ما يتناوله البحث الحالي من مواضيع ذات صلة حيوية في كل من الجانب النظري والميداني، إضافة إلى أن ما سيقدمه البحث من استنتاجات وتوصيات ربما تساعد المؤسسات المبحوثة على التحسين والتغيير نحو الأفضل.
2. **الأهمية الميدانية:** نأمل أن يسهم هذا البحث في رفد المؤسسات المبحوثة بنتائج عن مستويات التعافي الاستراتيجي التي وصلت إليها وكيف تستطيع توظيف المرونة الاستراتيجية لتعزيز هذه الأبعاد فيها.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



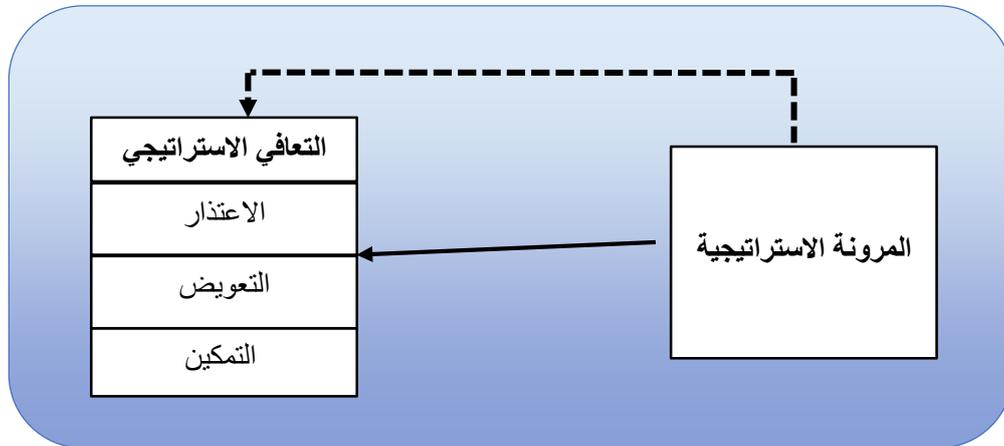
مجلد (21) عدد (4) 2025

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي لتحقيق الآتي:

1. يتحدد الهدف الرئيس للبحث الحالي في التحقق من أثر المرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي من خلال التحليل الإحصائي للمتغيرات.
2. تشخيص مستويات تبني المؤسسات الصحية المبحوثة واهتمامها بكل من المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي وأبعاده وعلى وفق الفرضيات التي تبناها البحث الحالي.
3. وضع وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ذات الصلة بالمرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

رابعاً: متغيرات البحث ومخططه: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي وجود مخطط فرضي يوضح مسارات العلاقة والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة من أجل اختبار الفرضيات والتأكد من مدى تحققها من عدمه وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي. وجاء تصميم المخطط استناداً على تبني كل من متغيري المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي وأبعاده من خلال ما تيسر للباحثين من نماذج لباحثين آخرين وضمن المراجع الفكرية والتي تناولت متغيرات البحث الحالي، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث الحالي الذي يضم المتغيرات التالية:

1. المرونة الاستراتيجية ويمثل المتغير المستقل في البحث.
2. التعافي الاستراتيجي ويمثل المتغير التابع في البحث والذي يتضمن ثلاثة أبعاد فقط وتشمل كل من الاعتذار، التعويض، والتمكين. حيث تم اختيار هذه الأبعاد لتمثيل البناء المفاهيمي للمتغير بما يتناسب مع طبيعة البحث المستل من الرسالة الأصلية.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

خامساً: فرضيات البحث: وقد صاغ البحث الحالي مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة على تساؤلات مشكلة البحث والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05) وهي:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة.
2. لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة.
3. لا تتباين المؤسسات الصحية المبحوثة في التعافي الاستراتيجي لها تبعاً لتباين تركيزها على المرونة الاستراتيجية.

سادساً: الدراسات السابقة: أسهمت الدراسات والأبحاث السابقة المرتبطة بمتغيرات البحث الحالي في ترسيخ العديد من الأفكار والمفاهيم المتصلة بمواضيع البحث، ونسعى في البحث الحالي إلى استكشاف الجوانب المعرفية التي بُنيت عليها الأطر النظرية لمواضيع البحث ومن ثم المضي قدماً نحو صياغة أبعاد هذه الأطر بما يتوافق مع معالم المنهجية العلمية الذي اختطه البحث وكما يلي:

1. دراسة (جميل وبدوي، 2025) والتي جرت بعنوان (دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري): وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (370) فرداً من مختلف المستويات الإدارية في القطاع المبحوث، هدفت إلى استكشاف أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأن هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية على استغلال الفرص المتاحة في السوق، واقترحت بأنه يجب على المنظمات في القطاع المبحوث تطوير قدراتها الاستراتيجية لتتمكن من مواجهة تهديدات المنافسين بطريقة أكثر فاعلية.

2. دراسة (محمد والكبيسي، 2023) والتي جرت بعنوان (دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي): دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة): وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (52) فرداً من العاملين في شركة كورك للاتصالات، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأنه لدى المنظمة المبحوثة خيارات استراتيجية متنوعة تمكنها من اقتناص الفرص والتعرف على المنافسين،



واقترحت بأن على المنظمة المبحوثة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من خلال امتلاكها لهيكل تنظيمي مرن وقادة متميزين قادرين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية وكيفية التعامل معها.

3. دراسة (أسعد وسعيد، 2024) والتي جرت بعنوان (أثر تداعيات جائحة كورونا على التعافي الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في محافظة أربيل): وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (98) فرداً من المديرين في (12) مستشفى خاصة في محافظة أربيل في إقليم كردستان-العراق، هدفت إلى تسليط الضوء على جائحة كورونا وتحديد تأثيرها على التعافي الاستراتيجي وتحديد التداعيات (الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية) التي سببتها الجائحة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأنه توجد علاقة معنوية موجبة عالية المستوى بين جائحة كورونا والتعافي الاستراتيجي في كل من المستوى الكلي والجزئي، كما واقترحت على تشغيل الخطط الاستراتيجية الصحية والضرورية للتعافي وزيادة الوعي الشامل لدى الجميع، وتكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية في المنظمات المبحوثة وذلك للاستفادة من قدراتهم في كافة المجالات الإدارية.

4. دراسة (Jassim & Al-Kubaisi, 2023) والتي جرت بعنوان (The Impact of Digital Leadership on Strategic Recovery: Field Research in Rafidain Bank) أثر القيادة الرقمية في التعافي الاستراتيجي: بحث ميداني في مصرف الرافدين): وهي دراسة ميدانية تحليلية أجريت على عينة تضمنت (133) فرداً من مديري الأقسام والفروع في بغداد وباقي المحافظات، هدفت إلى تحديد مستوى متغيرات الدراسة القيادة الرقمية والتعافي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة وأيضاً اختبار تأثير العلاقة بين المتغيرين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستنتجت بأن هناك تأثير فعال ومعنوي للقيادة الرقمية في تعزيز التعافي الاستراتيجي ويسهم ذلك في ضمان استمرارية واستدامة المنظمات، واقترحت على تحسين آليات الاعتذار والتعويض ونشر ثقافة التعلم ودعم التطوير المهني والمواطنة الرقمية بين الموظفين بحيث يسهم في تقليل الإخفاقات وتحسن من تجربة الزبائن، وبالإضافة إلى تطوير خطط استباقية لاغتنام الفرص ولتقديم خدمات جديدة.

المحور الثاني: الجانب النظري: تم في هذا المحور استعراض المفاهيم النظرية لمواضيع البحث وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والاستقرائي لمراجع وأدبيات الفكر الاستراتيجي وكما يلي:



أولاً: متغير المرونة الاستراتيجية

1. مفهوم المرونة الاستراتيجية: أصبحت استراتيجيات المنظمات أكثر تعقيداً وتنوعاً في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي مما يتطلب من المنظمات أن تتمتع بالمرونة في استراتيجياتها لضمان بقائها واستمراريتها، وذلك لأن المرونة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمات للحفاظ على الاتساق الاستراتيجي مع مرور الزمن، مما يساعدها في تحديد المشاكل والمعوقات والقضاء عليها ومواجهة الأزمات بحيث تكون قادرة لاختيار النموذج المناسب للنمو. فقد أشار الباحث (Radomska, 2015) إلى المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة التي تعرف ببيئة عدم التأكد، والتي بدورها تؤثر تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة. وأكد كل من (Miroshnychenko et al., 2021) بأن المرونة الاستراتيجية تركز على إعادة التعيين وتخصيص الموارد، إضافة إلى تغيير الخطط والاستراتيجيات وذلك للاستجابة لما يحدث في البيئة من تقلبات وأزمات. بينما ينظر (Herhausen et al., 2021) إلى المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمات بأنها تعد من أحد المزايا التنافسية التي لها تأثير إيجابي في الأداء المالي لهذه المنظمات، وكما تكون هذه المنظمات أكثر ابتكاراً وكفاءة في إدارة أسواقها. أما الباحثان فيعرفان المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على تعديل خططها الاستراتيجية لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق النمو المستدام في المدى الطويل.

2. أهمية المرونة الاستراتيجية: اكتسبت المرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى المنظمات في بيئة الأعمال الحالية، حيث إن المرونة الاستراتيجية تمكنهم من القيام بأعمالهم في الوقت المناسب وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال التنافسية التي تتسم بالتعقيد والديناميكية وعدم اليقين، كما أن المرونة الاستراتيجية تساعد المنظمات على تلبية احتياجات الزبائن مع الحفاظ على التوافق بين السعر والجودة، وتتمثل أهمية المرونة الاستراتيجية بحسب دراسة (غريال، 2022: 34) فيما يلي:

1. تسهم المرونة الاستراتيجية في زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
2. تساعد المنظمة على دمج الموارد الداخلية والخارجية بفعالية، بحيث تؤدي إلى خلق قيمة أكبر وإلى الحصول على عوائد مالية كبيرة، وتحقيق الميزة التنافسية.
3. كما تساعد المنظمة في عملية التحول من استراتيجية إلى أخرى بأقل جهد ووقت وتكلفة مع الالتزام بالموارد وخطة العمل على المدى الطويل.



4. تمكن المنظمة من استمرار عملية تطوير المنتجات والخدمات بالشكل الذي يضمن تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

5. تسهم في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في مناطق جديدة وأسواق متعددة. كما وأشارت دراسة (الطيب، 2024) بأن أهمية المرونة الإستراتيجية تكمن في كونها تساعد المنظمات على الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية والحفاظ على كفاءة العمليات التشغيلية واستثمار الفرص البيئية وتحقيق ميزة تنافسية، كما وتشجعها على الإبداع والابتكار وعلى تقديم منتجات فريدة، إضافة إلى أن لها تأثير جوهري في أداء المنظمات وفي قراراتها الاستراتيجية.

ثانياً: متغير التعافي الاستراتيجي

1. مفهوم التعافي الاستراتيجي: جرى تعريف التعافي الاستراتيجي من قبل الباحثين بتعاريف متعددة، وكما ذكرت دراسة (Sciarelli et al, 2017) بأنه أحد الاستراتيجيات والتكتيكات والإجراءات التي تتخذها المنظمة كالمبادرة والسرعة في الاستجابة للفشل الناتج عن سوء الخدمة والعمل على إعادة مستوى رضا الزبائن إلى المستوى السابق من أجل كسب رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم. وعرفه (Ponnahennedige, 2020) بأنه الإجراءات الفعالة التي من الممكن أن تنفذها المنظمة لإعادة بناء رضا الزبائن وولائهم بعد فشل الخدمات وتوفير التعلم وتحسين العمليات من الفشل، بالإضافة إلى تحسين وتعويض الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل. وكما عرف (حسين وعبد الحسن، 2020) التعافي الاستراتيجي بأنه مجموعة من الخطوات التي تتخذها المنظمة لمعالجة المشاكل التي تسببت باستياء الزبائن نتيجة التعامل مع منتجاتها، وذلك من أجل الحفاظ على حصتها في السوق وتعزيز ميزتها التنافسية في حدود القطاع الذي تعمل فيه. وعرف كل من (Nguyen et al., 2021) بأنه عملية تحديد فشل الخدمة وحل المشكلات بفعالية، وجمع البيانات واقتراح الحلول لتحسين نظام الخدمة. وأشار الباحثان (كريم وفرج، 2023) بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لمعالجة الخدمات غير المرضية التي تقدمها للزبائن، سواء كان سببها المنظمة أو الزبائن أو أطراف أخرى، كما أنه أفضل وسيلة لتعويض الزبائن عن الخسائر الناتجة عن الفشل ولإستعادة ثقتهم وتحويل حالتهم من عدم الرضا إلى الرضا التام والمحافظة عليهم على المدى الطويل، وكما أنه وسيلة لتعلم المنظمات وتحسين عملياتها ولتدريب وتمكين الموارد البشرية. وفي سياق مختلف يعرف (مجيد، 2024) التعافي الاستراتيجي بأنه عملية إعادة تنظيم وتكييف استراتيجيات المنظمة للتعامل مع الأزمات والتحديات التي قد تؤثر في أداء المنظمة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

واستدامتها، حيث إن هذه العملية تتطلب فهماً عميقاً للظروف التي أدت إلى هذه الأزمات والتحديات، إضافة إلى تطبيق إجراءات وأدوات استراتيجية بحيث تساعد في إرجاع المنظمة إلى وضعها الطبيعي وتعزيز قدراتها على التكيف والنمو في المستقبل. أما الباحثان فيعرفون التعافي الاستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمة لمواجهة الأزمات والتحديات التي من الممكن أن تؤثر على أدائها واستمراريتها وأيضاً لمعالجة المشاكل والإخفاقات التي تواجهها في علاقاتها مع زبائنها، وذلك لاستعادة ثقتهم والاحتفاظ بهم على المدى الطويل وتحويل تجربتهم من تجربة سلبية إلى تجربة إيجابية، ويتضمن ذلك تحسين العمليات والتعلم من الأخطاء بالإضافة إلى تمكين الموارد البشرية للاستجابة بسرعة وفعالية لحالات الفشل.

2. أهمية التعافي الاستراتيجي: يتضح أهمية التعافي الاستراتيجي في كونه موضوعاً حيويًا خاصة في ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تواجهها العالم اليوم من أزمات اقتصادية، صحية، أو سياسية والتي تؤثر بدورها على بيئة الأعمال، وتكمن أهمية التعافي الاستراتيجي في كونه يتضمن فلسفة الإدارة التي تضع رضا الزبون في المقام الأول، وأيضاً في قدرته على تحويل الزبائن الغاضبين إلى زبائن متعصبين لخدمات المنظمة، وكذلك أهميته لنجاح المنظمة وانتعاشها وخروجها من الأزمات بأقل الخسائر الممكنة. فقد ذكرت دراسة (كريم، وفرج، 2023) بأن أهمية التعافي الاستراتيجي تكمن في كونه عنصر حاسم ومهم يجب على المنظمات التركيز عليه، حيث إنه يكسب المنظمات الكثير من المزايا مثل تعزيز تصور الزبائن لجودة خدمات ومنتجات المنظمة، وبناء العلاقات معهم وتعزيز رضاهم وولائهم، إضافة إلى أنه يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وفعالية تعافي الزبائن والمساءلة والأداء، وكما أن التعافي الاستراتيجي له تأثير كبير على أداء المنظمة وعلى إيراداتها واستقرارها المالي وعلى قدرتها في تحقيق أرباح كبيرة. أما دراسة (Chalooob & Saeed, 2024) فقد ذكرت بأن أهمية التعافي الاستراتيجي تكمن في تمكين المنظمة من الحصول على صورة أو سمعة جيدة، ويتضمن محاولات تحديد الإخفاقات الفعلية والمحتملة مسبقاً وتصحيحها وتحسين عملية تقديم الخدمة أو المنتج، كما ويسمح التعافي الاستراتيجي بتقديم الملاحظات حول جهود التعافي وجمع المعلومات وتوقع الاحتياجات واعطاء الأولوية للإجراءات، والتأثيرات ذات الصلة بالعملية، ومن ثم تعزيز رضا المرؤوسين مما يزيد من قدرة المنظمة على تحسين الأداء التشغيلي والمالي.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

3. أبعاد التعافي الاستراتيجي: يعد التعافي الاستراتيجي عملية متعددة الأبعاد، وتعكس هذه الأبعاد الخطوات الفعلية التي تتبعها المنظمات للتعافي من الأزمات وأيضاً لتحويل الفشل والاختراقات التي تتعرض لها إلى فرص للتعلم والنمو، وتختلف أبعاد التعافي الاستراتيجي باختلاف الدراسات، ومن هذه الدراسات دراسة (Mattsson & Ramen, 2014)، (الجزلي والعبادي، 2017)، (Kadhem & Hafedh, 2021)، (كريم وفرج، 2023) ودراسة (مجيد، 2024). لكن البحث الحالي سيتبنى الأبعاد التي اعتمدها دراسة (Jassim & Al-Kubaisi, 2023) والمتمثلة (بالاعتذار، التعويض، والتمكين) وذلك لكون الدراسة من الدراسات الحديثة وتتناسب مع أهداف وبيئة البحث الحالي، كما وأن الدراسة اعتمدت على أبعاد واضحة ومحددة بحيث يمكن أن تغطي جوانب متعددة من استراتيجيات التعافي، وتم اختبارها ميدانياً في قطاع مهم وحساس وهو القطاع المصرفي مما يعني أنه يمكن تطبيقها في قطاعات ومنظمات أخرى، وأظهرت نتائج الدراسة بأن لهذه الأبعاد تأثيراً إيجابياً ومهماً في تعزيز عملية التعافي الاستراتيجي، مما يجعلها خياراً منطقياً ومقبولاً للدراسة والتطبيق. وبناءً على ذلك سوف تكون أبعاد البحث الحالي وفق الترتيب الآتي:

1. الاعتذار: تشير الدراسات إلى أنه ينبغي أن يكون الاعتذار هو الإجراء الأول لكافة أنشطة التعافي الاستراتيجي باعتبار أن الاعتذار يعد تكتيكاً علاجياً بعد تجارب فاشلة على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية، فهو ليس مجرد تعبير عن الأسف، بل اعتراف من المنظمة بمسؤوليتها تجاه الخطأ والتزمها بإصلاحه، مما يوضح بأن للاعتذار دور مهم في إعادة بناء الثقة مع المستفيدين. ويعرف الاعتذار بأنه عبارة عن تقديم اعتذار صادق من قبل المنظمة للأشخاص الذين تأثروا من فشل خدماتها أو منتجاتها (Mattsson & Ramen, 2014: 16). والاعتذار مورد اجتماعي ثمين يقدم من قبل المنظمة لاستعادة الثقة، ويتم بطرق مختلفة مثلاً عن طريق ارسال رسالة، أو عن طريق مكالمة هاتفية، لكن أفضل طريقة هو الاعتذار وجهاً لوجه (محمود ولفقة، 2021: 21). كما وإن الاعتذار هو أحد الأدوات المعتمدة لتحقيق التعافي الاستراتيجي والذي يعمل على إعادة العلاقة التي تضررت نتيجة مشكلة أو حادثة معينة، وقد تستجيب المنظمة للمتضررين من الزبائن الداخليين أو الخارجيين بالاعتذار كشكل من أشكال التضامن الرمزي بحيث يكون تعويضاً نفسياً لهم (Honora et al., 2022: 3). ويمكن أهمية الاعتذار في كونه العامل الذي يسهم في تعويض المتضررين معنوياً عن الضرر الذي تعرضوا له، والاعتراف بالفشل هو أول خطوة للاعتذار، ولا بد أن يتبعه التعاطف وإظهار الاهتمام، ثم الأدب في التعامل معهم (كريم وفرج، 2023: 202).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

كما وإن الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها ضمن عملية التعافي الاستراتيجي يساعد على إعادة بناء الثقة والعلاقات داخل المنظمة (Chalooob & Saeed, 2024: 62).

2. التعويض: يعد التعويض أحد الأبعاد المهمة والأساسية للتعافي الاستراتيجي، والذي يهدف إلى تقليل الأضرار الناتجة عن الإخفاقات وال فشل. كما ويعد من أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع الإخفاقات حيث تبدو أكثر فعالية في الحد من شعور الخيبة التي يتعرض لها المتضرر عند حدوث الفشل وما يترتب على ذلك من إجراءات لعملية التعافي الاستراتيجي (Dickinger & Lalicic, 2017: 538). والتعويض هو المنافع المادية والنقدية التي تقدمها المنظمة مثل الخصومات والمبالغ المستردة والائتمانات للمتضررين وذلك لمعالجة الخسارة المادية التي لحقت بهم (Jung & Seock, 2017: 30). ويعد التعويض العنصر الأساسي المعتمد في عملية التعافي الاستراتيجي والذي يؤثر على الزبائن، ويتضمن تصحيح الأخطاء لتقليل عدد الشكاوى، وإعادة الزبائن إلى وضعهم السابق وتحويل عدم رضاهم إلى رضا تام وبالتالي تحقيق التعافي (Awa et al., 2021: 7). كما ويسهم التعويض بشكل إيجابي في التفاعل مع الآخرين وفي التواصل الخاص معهم، مما يؤدي إلى كسب المستفيدين واستعادة ثقتهم بالمنظمة مرة أخرى بعد فقدانها والاحتفاظ بهم على المدى الطويل، لكن من الضروري تقديم التعويض في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة لكي يشعر المستفيد بأن المنظمة جادة في إجراءات التعافي (Chalooob & Saeed, 2024: 59).

3. التمكين: يمثل التمكين أحد الجوانب المهمة في عملية التعافي الاستراتيجي، لكونها تعكس قدرة المنظمة على توظيف مواردها البشرية بفعالية من خلال توفير المعرفة والأدوات والموارد اللازمة لهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يعزز ثقتهم ويشجعهم على الابتكار ويجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتحديات والتغيرات المتسارعة. ويعرف التمكين بأنه عملية إطلاق القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية ودعمهم بالموارد اللازمة لكي يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم وسلطاتهم في عملية صنع القرار، فعندما يشعر المورد البشري بالمسؤولية تجاه المنظمة ويدرك بأنه مكلف بمهام محددة، غالباً ما يكون أكثر إنتاجية وولاءً وثقة (Abou Elnaga & Imran, 2014: 16). إضافة إلى ان التمكين عملية تشاركية وتنموية والتي من خلالها يكتسب المورد البشرية والمنظمة المزيد من الكفاءات الذاتية والتحكم في الوصول إلى الموارد البشرية والسيطرة عليها، مما يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية وزيادة الوعي ببيئة المنظمة الداخلية لمعالجة المشاكل والتأثير على القرارات (Kamin et al., 2022: 1109). والتمكين يعد



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

من الاستراتيجيات التنظيمية التي تهدف إلى إعطاء الموارد البشرية الصلاحيات والمهام وتمنحهم الحرية في أداء الأعمال بأسلوبهم الخاص دون التدخل المباشر من الإدارة، إضافةً إلى توفير الموارد اللازمة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء المهام مع الثقة التامة بهم، فعندما يتمتع المورد البشري المسؤول عن تقديم الخدمة بالقدرة والصلاحيات لحل المشكلة دون تحويل الزبائن لشخص آخر فإنه يتعامل مع كافة حالات الفشل بفعالية كبيرة (كريم وفرج، 2023: 203).

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته: ويتمثل مجتمع البحث الحالي بالمديرين في (12) مؤسسة من المؤسسات الصحية الخاصة في محافظة دهوك من أصل (14) مؤسسة، وتم توزيع (103) استمارة استبانة على المديرين في المؤسسات المبحوثة والبالغ عددهم (124) فرداً، وذلك لأن اثنين من المؤسسات رفضت استلام أي استمارة من الباحثين. وتمت إعادة (98) استمارة وبعد المراجعة والفرز تبين أن (3) استمارات غير صالحة للتحليل كون بياناتها ناقصة وبذلك فقد كانت (95) استمارة منها صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة بلغت (92.23%)، أي أن العينة النهائية للبحث بلغت (95) فرداً. ويوضح الجدول (1) عناوين المؤسسات المبحوثة وعدد الاستثمارات الموزعة والمعادة والصالحة للتحليل في كل مؤسسة من هذه المؤسسات المبحوثة.

الجدول (1) الاستثمارات الموزعة والمعادة وعينة البحث

ت	اسم المؤسسة	العنوان	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المعادة	الاستثمارات الصالحة	ملاحظة
1	شريان	مركز مدينة دهوك	10	10	10	-
2	كوردستان	مركز مدينة دهوك	6	6	6	-
3	فين	مركز مدينة دهوك	6	6	6	-
4	زيان	مركز مدينة دهوك	6	6	5	-
5	دهوك	مركز مدينة دهوك	6	5	5	-
6	وان كلوبال	مركز مدينة دهوك	10	10	10	-
7	قمزوين	مركز مدينة دهوك	10	10	9	-
8	ميدي	مركز مدينة دهوك	10	10	10	-
9	د. غازي	مركز مدينة دهوك	9	7	6	-



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

رفضت استلام الاستثمارات	0	0	0	مركز مدينة دهوك	شيلان	10
رفضت استلام الاستثمارات	0	0	0	مركز مدينة دهوك	الألماني	11
-	12	12	13	مركز مدينة زاخو	نوروز	12
-	10	10	11	مركز مدينة زاخو	ژیان	13
-	6	6	6	مركز مدينة زاخو	دلال	14
	95	98	103	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثان

ثانياً: أداة البحث: مثلت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات الأولية للجانب الميداني، والتي تضمنت على معلومات عن السمات الشخصية لأفراد عينة البحث، وكما تضمنت (5) عبارة لقياس متغير المرونة الاستراتيجية، بالإضافة إلى (15) عبارة لقياس متغير التعافي الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات البحث وأبعاده، وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مكونات استمارة الاستبانة

متغيرات البحث	الفقرات والأبعاد	عدد الفقرات	المجموع	المصادر
بيانات عينة البحث	البيانات الشخصية	6	6	الاستبانة
المرونة الاستراتيجية	المرونة الاستراتيجية	5	5	(Miroshnychenko et al., 2021)
التعافي الاستراتيجي	الاعتذار	5	15	(Honora et al., 2022)
	التعويض	5		(Jung & Seock, 2017)
	التمكين	5		(كريم وفرج، 2023)

المصدر: من اعداد الباحثان

ثالثاً: اختبارات الاستبانة: صممت الاستبانة بالاعتماد على مراجع الجانب النظري وتم تعديل العبارات بالشكل الذي يتناسب مع الميدان المبحوث، كما وتم اختبارها بعدد من الأساليب الإحصائية، وكالاتي:

1. **قياس الثبات:** استخدم البحث الحالي معامل الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق الثبات المطلوب وفقاً للمعايير الإحصائية، وتظهر من



النتائج المذكورة في الجدول (3) أن المتغير الذي سجل أعلى قيمة لمعامل الثبات كان متغير التعافي الاستراتيجي والتي وصلت إلى (0.811)، أما متغير المرونة الاستراتيجية فقد بلغت قيمة معامل ثباتها (0.707)، ونستدل من ذلك على تحقيق الثبات المطلوب للاستبانة مقارنة بالقيمة المعيارية للثبات (0.60) في البحوث والدراسات الإنسانية (Eisinga et al., 2013: 639). وأما على مستوى المؤشر الكلي فقد تبين أن معامل الثبات ولجميع عبارات الاستبانة والبالغة (20) عبارة أن قيمة الثبات بلغت (0.899)، مما يشير إلى أن استبانة البحث الحالي قد حققت مستوى مرتفع من الثبات وبنسبة مقارنة إلى (90%).

الجدول (3) نتائج قياس ثبات استبانة البحث

متغيرات البحث والأبعاد	عدد عبارات الاستبانة	معامل الثبات
متغير المرونة الاستراتيجية	5	0.707
الاعتذار	5	0.821
التعويض	5	0.669
التمكين	5	0.779
متغير التعافي الاستراتيجي	15	0.811
المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	20	0.899
متغير المرونة الاستراتيجية	5	0.707

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

2. قياس صدق الاستبانة ويمثل الاختبار الذي يتم من خلاله التحقق من صدق المحتوى لمفردات الاستبانة، ويتم استخلاص نتائج هذا الاختبار باعتماد قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة وذلك لوجود ارتباط شديد بين صدق المحتوى وبين معامل ثبات الاستبانة، والذي يتم حسابه عن طريق المعادلة الآتية (العنزي، 2008، 89): صدق الاستبانة = الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وبما أن معامل الثبات الكلي للاستبانة كافة والتي بلغ (0.899) وبموجب طريقة كرونباخ ألفا، وأنه بتطبيق المعادلة وأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، نجد أن مستوى صدق المحتوى لاستبانة البحث قد بلغت (0.948) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن نسبة صدق المحتوى وصل إلى ما يقارب (95%).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

رابعاً: اختبار بيانات البحث: جرى اخضاع بيانات البحث الميدانية لعدد من الشروط وذلك لمعرفة أي أسلوب من الأساليب الإحصائية المعلمية أو اللامعلمية هو الملائم لاختبار فرضيات البحث، وكانت نتائجها كالتالي:

1. شرط التوزيع الطبيعي: يعد هذا التحليل من أهم الاختبارات المطلوبة لتحديد مدى إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات البحث، وهناك العديد من الاختبارات المهمة التي يمكن اعتمادها للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، ومنها اختبار جارك - بيررا (Jargue-Bera) واختبار الالتواء (Skewness) وأيضاً اختبار التفلطح (Kurtosis). والنتائج المذكورة في الجدول (4) توضح بأن القيم المحسوبة لاختبار جارك- بيررا ولجميع الأبعاد أقل من القيمة المعيارية لمربع كاي الحرجة التي بلغت (3.841) وبدرجة حرية (1) عند مستوى ثقة (95%)، وهذا يؤكد على أن القيم المحسوبة لكل من الالتواء والتفلطح لكل أبعاد البحث الحالي انحصرت بين القيم المعيارية لمعامل الالتواء والبالغة (1 ±) وأيضاً القيم العيارية لمعامل التفلطح المحصورة بين قيمة (3 ±) (Cao & Dowlatshahi, 2005, 542)، وتدلل هذه النتائج على أن البيانات التي تم الحصول عليها في البحث الحالي قد استوفت شرط التوزيع الطبيعي.

الجدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لأبعاد البحث

متغيرات البحث	الأبعاد	جارك - بيررا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المرونة الاستراتيجية	-	2.972	-.440	.103
التعافي الاستراتيجي	الاعتذار	2.806	-.399	-.257
	التعويض	2.179	-.218	.177
	التمكين	1.309	-.869	1.533
القيم المعيارية		3.841	3.841	1 ±

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (E-Views V.12).

2. شرط الاستقلالية: تعد بيانات البحث مستوفية لهذا الشرط وذلك لأن المتغير المستقل ليس له ابعاد، إذ أن اختبار الاستقلالية يجري على أبعاد المتغير المستقل للبحث وذلك لمعرفة عدم وجود تضخم في الارتباط بين تلك الأبعاد.

3. شرط تجانس التباين: يتم تنفيذ اختبار ليفين (Leven Test) للتحقق من أن بيانات البحث الحالي ذات تباين متجانس أو متساوي، ويتحقق هذا الشرط في حال قيمة معلمة ليفين المقدره أو المحسوبة كانت أكبر من قيمة (0.05). ونتائج هذا الاختبار والمذكورة في الجدول (5) تشير إلى أن قيم مستوى المعنوية المقدره أو المحسوبة لجميع أبعاد متغيري البحث أكبر من القيمة المعيارية التي



هي (0.05) أي أنها مستوفية لشرط هذا الاختبار. كما تؤكد النتائج بأن قيم (F) المحسوبة لنفس الاختبار ولجميع أبعاد البحث أقل من القيمة الجدولية البالغة (3.943) وبدرجات حرية (1، 93).

الجدول (5) نتائج تجانس التباين لأبعاد البحث

اختبار Levene		الأبعاد	متغيرات البحث
المعنوية المحسوبة	(F)		
.685	.166	-	المرونة الاستراتيجية
.720	.129	الاعتذار	التعافي الاستراتيجي
.704	.145	التعويض	
.668	.185	التمكين	
N = 95		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 93) = 3.943	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

وبناءً على نتائج التحقق من شروط الاختبارات المعلمية يتبين أنه يمكن استخدام التحليل الاحصائي المعلمي لفرضيات البحث الحالي لأنها مستوفية الشروط.

خامساً: وصف صفات العينة: توزع المديرين من أفراد العينة المستجيبة في المؤسسات الصحية المبحوثة حسب صفاتهم الشخصية وبتطبيق المؤشرات الوصفية التي تتمثل بالنسب المئوية والتكرارات والمذكورة نتائجها في الجدول (6)، حيث اتضح بأن أغلبية المديرين هم من فئة الذكور بنسبة (65.2%) وبتكرار (62) فرداً مما يظهر عدم وجود توازن في توظيف الإناث في المناصب القيادية مقارنة بالذكور. بينما تشير نتائج توزيع العينة حسب العمر بأن الأغلبية هم من المديرين الذين يتراوح أعمارهم بين (25 وأقل من 35 سنة) بنسبة (46.3%) وبتكرار (44) فرداً مما يعني أن الأغلبية هم من فئة الشباب والذين هم أكثر انفتاحاً على التعلم واستخدام التكنولوجيا الجديدة وأيضاً يتمتعون بالطاقات والقدرات اللازمة للتكيف مع التغييرات السريعة. وحسب المؤهل العلمي يتبين بأن الأغلبية هم من المديرين ذوي شهادة البكالوريوس بنسبة (50.5%) وبتكرار (48) فرداً مما يعكس حاجة المؤسسات المبحوثة لتطوير المؤهلات العلمية للقياديين لديها. أما بموجب المنصب الوظيفي فيظهر بأن الأغلبية هم من المديرين الذين يشغلون منصب مدير القسم بنسبة (40%) وبتكرار (38) فرداً مما يشير إلى حاجة المؤسسات المبحوثة لتصميم برامج تدريبية مكثفة لفئة مديري الأقسام في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وذلك لتمكينهم على اتخاذ قرارات مرنة. بينما بموجب عدد سنوات الخدمة الوظيفية تظهر النتائج بأن أغلبية المديرين كانت من الفئة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

التي تراوحت مدة خدمتهم الوظيفية بين (1 وأقل من 5 سنوات) وبنسبة (50.5%) وبتكرار (48) فرداً مما يعكس حاجة المؤسسات المبحوثة للقيام بتصميم سياسات خاصة للاحتفاظ بالكفاءات والخبرات. أما بموجب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة فيظهر بأن أغلبية أفراد العينة هم من فئة المديرين الذين تتراوح عدد مشاركاتهم بين (1-2 دورة) وبنسبة (37.9%) وبتكرار (36) فرداً مما يدل على ضرورة اعتماد المؤسسات المبحوثة على سياسة إلزامية للمشاركة في دورات تدريبية لجميع المديرين.

الجدول (6) وصف صفات أفراد العينة

ت	الصفات	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	62	65.2
		أنثى	33	34.7
2	العمر	25 وأقل من 35 سنة	44	46.3
		35 وأقل من 45 سنة	33	34.7
		45 وأقل من 55 سنة	17	17.9
		56 سنة فأكثر	1	1.1
3	المؤهل العلمي	إعدادية	3	3.1
		دبلوم معهد	11	11.6
		بكالوريوس	48	50.5
		دبلوم عالي	21	22.1
		ماجستير	7	7.4
		دكتوراه	5	5.3
4	المنصب الوظيفي	مدير المؤسسة	6	6.3
		معاون مدير	10	10.5
		مدير الإدارة	10	10.5
		مدير قسم	38	40
		مدير شعبة	31	32.6
5	عدد سنوات الخدمة الوظيفية	1 وأقل من 5 سنوات	48	50.5
		6 وأقل من 10 سنة	18	19.0
		11 سنة فأكثر	29	30.5
6	عدد الدورات التدريبية	بلا دورة	11	11.6
		1-2 دورة	36	37.9
		3-4 دورة	32	33.7
		5 دورة فأكثر	16	16.8
المجموع				100.0

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

سادساً: وصف متغيرات البحث: تختص هذه الفقرة باستعراض نتائج وصف متغيرات البحث وكما الآتي:

1. وصف متغير المرونة الاستراتيجية: اعتمد البحث الحالي على المؤشرات الوصفية والتي تتضمن كل من التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة لوصف آراء عينة البحث من المديرين في المؤسسات الصحية المبحوثة، حيث تبين من نتائج المؤشرات الوصفية التي ذكرت في الجدول (7) أنه بالإمكان تفسير إجابات أفراد عينة البحث تجاه العبارات (X_5-X_1) الخاصة بوصف آرائهم تجاه هذا المتغير، إذ بلغت نسبة الاتفاق لآراء المديرين وفق نطاق المؤشر الكلي للمرونة الاستراتيجية (90.3%) على مضامين العبارات لقياس المتغير المذكور مقابل نسبة عدم اتفاق بلغت (1.3%)، كما بلغت نسبة المديرين غير المتأكدين من آراءهم تجاه عبارات هذا المتغير (8.4%). وهذه النتائج جاءت بناءً على وسط حسابي مقداره (4.42) وانحراف معياري (0.594)، مما يدل على وجود مستوى اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة الذين أجابوا عن محتوى العبارات الخاصة بهذا المتغير حسب المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وهذا يدل على أن آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة تنصرف على أن لديهم الوعي الكافي بأهمية المرونة الاستراتيجية وقيمتها في مواجهة التحديات والأزمات والاستجابة للتغيرات المفاجئة والتكيف معها، كما ويدل على أن المديرين في مؤسساتهم يتبنون المرونة الاستراتيجية كجزء من استراتيجياتهم العامة. كما ويتضح من نسبة استجابة العينة والتي بلغت (83%) بأن هناك قوة في مستويات الاتفاق على العبارات الخاصة بمتغير المرونة الاستراتيجية، إذ أن معيار شدة الاتفاق كلما وصلت إلى (100%) دل ذلك على الاتفاق التام والعكس صحيح. كما ويتضح من النطاق الجزئي للعبارات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية بأن أعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (X_1) بنسبة (94.8%) مقابل عدم اتفاق بنسبة (0%) وبوسط حسابي قدره (4.42) وانحراف معياري (0.594)، وهو ما يدل على مستوى عالٍ جداً من اتفاق المديرين في العينة على محتوى هذه العبارة، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة التي بلغت (88%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن المؤسسة تتمتع بالمرونة اللازمة في الأمد القريب والبعيد ليضمن بقاءها واستمرارها، و يتفق هذا المضمون مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة بمستويات عالية. كما ويتضح أيضاً من النطاق الجزئي لعبارات متغير المرونة الاستراتيجية بأن أقل نسبة اتفاق كانت في عبارة (X_5) بنسبة (87.4%) مقابل عدم اتفاق بنسبة (1.1) وبوسط حسابي (4.27)



وانحراف معياري (0.706)، وهو ما يدل أيضاً على مستوى عالٍ جداً من اتفاق المديرين في العينة على محتوى هذه العبارة، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (85%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن المؤسسة تعمل على تطوير خدماتها بالشكل الذي تلبي احتياجات زبائننا المتغيرة، و يتفق هذا المضمون بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة.

الجدول (7) وصف متغير المرونة الاستراتيجية

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	47.4	45	47.4	45	5.3	5	0	0	.594	4.42	88%
X2	52.6	50	37.9	36	7.4	7	2.1	2	.722	4.41	88%
X3	31.6	30	57.9	55	9.5	9	1.1	1	.646	4.20	84%
X4	42.1	40	47.4	45	8.4	8	2.1	2	.713	4.30	86%
X5	41.1	39	46.3	44	11.6	11	1.1	1	.706	4.27	85%
المعدل	43.0		47.4		8.4		1.3				
المؤشر الكلي	%90.3		%8.4		%1.3				4.59	4.42	86%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

2. وصف متغير التعافي الاستراتيجي: اعتمد البحث على المؤشرات الوصفية والتي تتضمن كل من التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، وبالإضافة إلى الانحرافات المعيارية، ونسبة الاستجابة لوصف آراء عينة البحث من المديرين في المؤسسات المبحوثة، وبالشكل الآتي:

أ. بُعد الاعتذار: يظهر من نتائج المؤشرات والموضحة في الجدول (8) على أنه بالإمكان تفسير إجابات افراد عينة البحث تجاه العبارات (Y₅-Y₁) الخاصة بأرائهم تجاه هذا البُعد، حيث بلغت نسبة اتفاق العينة من المديرين حسب المؤشر الكلي للاعتذار على مضامين عبارات هذا البُعد (85.1%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (1.9%)، في حين بلغت نسبة المديرين والتي كانت غير متأكدة من آرائها تجاه عبارات هذا البُعد (13%). وجاءت هذه النتائج بناءً على وسط حسابي قدره (4.21) وانحراف معياري (0.563)، مما يشير إلى أنه يوجد مستوى اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة الذين أجابوا عن محتوى العبارات الخاصة بهذا البُعد حسب المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وهذا يدل على أن المديرين في المؤسسات المبحوثة تنصرف آراءهم على أن الاعتذار



يعد عنصراً أساسياً وفعالاً في تحقيق التعافي الاستراتيجي، مما يعكس أهميته في استعادة ثقة الزبائن وأيضاً في بناء علاقات إيجابية معهم، كما ويتضح من نسبة استجابة العينة والبالغة (84%) بأنه هناك قوة في مستوى اتفاق العينة على العبارات الخاصة بهذا البُعد، إذ أن معيار شدة الاتفاق كلما وصلت إلى (100%) دل ذلك على الاتفاق التام والعكس صحيح. كما أن النطاق الجزئي لعبارات بُعد الاعتذار يبين بأن أعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y₄) إذ بلغت (87.4%) مقابل نسبة عدم اتفاق (1.1%)، بوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري (0.678)، مما يدل على مستوى اتفاق عالٍ جداً للقياديين من العينة تجاه هذه العبارة، وجاءت هذه النتائج أيضاً بتأكيد من نسبة استجابة العينة التي بلغت (84%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن هذه المؤسسات تعمل على أخذ التدابير اللازمة لتحسين الوضع بعد تقديم الاعتذار، و يتفق مضمون هذه العبارة بمستويات عالية مع آراء المديرين في تلك المؤسسات. كما ويظهر أيضاً من النطاق الجزئي للعبارات التي تخص بُعد الاعتذار بأن أقل نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y₂) إذ بلغت (81.1%) مقابل عدم اتفاق بنسبة (3.2%) وبوسط حسابي (4.12) وأيضاً انحراف معياري (0.484)، وهو ما يدل أيضاً على مستوى عالٍ جداً من اتفاق المديرين في العينة على محتوى هذه العبارة، وجاءت النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (82%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن هذه المؤسسات تعترف بأخطائها تجاه أصحاب المصالح وتحمل مسؤولية تصحيحها، و يتفق المضمون بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة.

الجدول (8) وصف بُعد الاعتذار

العبارات	اتفاق بشدة		اتفاق		غير متأكد		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y1	40.0	38	44.2	42	14.7	14	1.1	1	.736	4.23	85%
Y2	33.7	32	47.4	45	15.8	15	3.2	3	.784	4.12	82%
Y3	38.9	37	48.4	46	10.5	10	2.1	2	.725	4.24	85%
Y4	33.7	32	53.7	51	11.6	11	1.1	1	.678	4.20	84%
Y5	44.2	42	41.1	39	12.6	12	2.1	2	.764	4.27	85%
المعدل	38.1		47.0		13.0		1.9				
المؤشر الكلي	%85.1		%13.0		%1.9				.563	4.21	84%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

ب. **بعد التعويض:** يظهر من نتائج المؤشرات والموضحة في الجدول (9) على أنه بالإمكان تفسير إجابات أفراد عينة البحث تجاه العبارات ($Y_{10}-Y_6$) الخاصة بأرائهم تجاه هذا البُعد، حيث بلغت نسبة اتفاق العينة من المديرين حسب المؤشر الكلي للتعويض على مضامين عبارات هذا البُعد (83.6%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (3.2%) كما وبلغت نسبة المديرين غير المتأكدين من آرائهم تجاه عبارات هذا البُعد (13.2%). وجاءت هذه النتائج بناءً ووسط حسابي قدره (4.08) وأيضاً انحراف معياري (0.508)، مما يشير إلى أنه يوجد مستوى اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة الذين أجابوا عن محتوى العبارات الخاصة بهذا البُعد حسب المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وهذا يدل على أن المديرين في المؤسسات المبحوثة تتصرف آراءهم على أنهم يدركون أهمية التعويض كأحد الوسائل الفعالة لمعالجة المشكلات واستعادة الثقة، وأيضاً يظهر من نسبة استجابة العينة والتي بلغت (82%) أن هناك قوة في نسبة مستويات اتفاق العينة على العبارات الخاصة ببُعد التعويض، إذ أن معيار شدة الاتفاق كلما وصلت إلى (100%) دل ذلك على الاتفاق التام والعكس صحيح. كما وأن النطاق الجزئي لعبارات بُعد التعويض يبين بأن أعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y_6) بنسبة (87.4%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (3.2%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري نسبته (0.712)، مما يدل على مستوى اتفاق عالٍ جداً للقياديين من العينة تجاه هذه العبارة، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (81%)، حيث يشير محتوى هذه العبارة بأن المؤسسات تقدم التعويض الذي يتناسب مع الخطأ الذي حدث للمتضررين من أصحاب المصالح، وهذا المحتوى يتفق بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة. كما ويتبين من النطاق الجزئي للعبارات الخاصة ببُعد التعويض بأن أقل نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y_8) بنسبة (79%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (4.3%) وبوسط حسابي (4.01) وأيضاً انحراف معياري (0.831)، وهو ما يدل أيضاً على مستوى عالٍ جداً من اتفاق المديرين في العينة على محتوى هذه العبارة، وجاءت النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (80%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن المؤسسة تحرص على تقديم تعويضات كافية لتغطية الخسائر التي تعرض لها المتضررين من أصحاب المصالح، ويتفق هذا المضمون بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة.



الجدول (9) وصف بُعد التعويض

العبارة	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y6	22	23.2	61	64.2	9	9.5	2	2.1	1	1.1	81%
Y7	28	29.5	53	55.8	11	11.6	3	3.2	0	0	82%
Y8	26	27.4	49	51.6	17	17.9	1	1.1	2	2.1	80%
Y9	29	30.5	49	51.6	12	12.6	5	5.3	0	0	81%
Y10	28	29.5	52	54.7	14	14.7	1	1.1	0	0	83%
المعدل		28.0		55.6		213.		2.6		0.6	
المؤشر الكلي		%83.6		%13.2		%3.2					82%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

ت. بُعد التمكين: يظهر من نتائج المؤشرات والموضحة في الجدول (10) على أنه بالإمكان تفسير إجابات افراد عينة البحث تجاه العبارات (Y₁₅-Y₁₁) الخاصة بأرائهم تجاه هذا البُعد، حيث بلغت نسبة اتفاق العينة من المديرين حسب المؤشر الكلي للتمكين على مضامين عبارات هذا البُعد (85.3%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (3.4%)، كما وبلغت نسبة المديرين غير المتأكدين من آرائهم تجاه عبارات هذا البُعد (11.3%). وهذه النتائج جاءت بناءً على وسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري قدره (0.709) مما يشير إلى أنه يوجد مستوى اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة الذين أجابوا عن محتوى العبارات الخاصة بهذا البُعد حسب المستويات المعيارية للوسط الحسابي، وهذا يدل على أن المديرين في المؤسسات المبحوثة تنصرف آراءهم على أن لديهم إدراك واضح لأهمية التمكين كعامل حاسم في بناء القدرات وأيضاً في تعزيز الاستقلالية لدى المورد البشري، كما ويتضح من نسبة الاستجابة والتي بلغت (82%) بأن هناك قوة في مستويات اتفاق العينة على العبارات الخاصة ببُعد التمكين، إذ أن معيار شدة الاتفاق كلما وصلت إلى (100%) دل ذلك على الاتفاق التام والعكس صحيح. كما وأن النطاق الجزئي للعبارات الخاصة ببُعد التمكين يبين بأن أعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y₁₁) حيث بلغت (90.6%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (1.1%) وبوسط حسابي (4.19) وأيضاً انحراف معياري (0.624)، مما يدل على مستوى اتفاق عالٍ جداً للقياديين من العينة تجاه هذه العبارة، وجاءت هذه النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (84%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن هذه المؤسسات تعمل على تمكين مواردها



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

البشرية للوصول واستخدام الأدوات والمعلومات والموارد اللازمة لأداء المهام والأنشطة المكلفين بها، ويتفق هذا المضمون بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة. كما ويتبين أيضاً من النطاق الجزئي لعبارات بُعد التمكين بأن أقل نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y₁₄) حيث بلغت (82.1%) مقابل عدم اتفاق بلغت نسبته (3.2%) وبوسط حسابي (4.03) وأيضاً انحراف معياري (0.721)، وهو ما يدل أيضاً على مستوى عالٍ جداً من اتفاق المديرين في العينة على محتوى هذه العبارة، وجاءت النتائج بتأكيد من نسبة استجابة العينة والبالغة (81%)، إذ تشير العبارة في مضمونها على أن المؤسسة تقدم الدعم الكامل لمواردها البشرية للنهوض بأعباء مشاركتهم في صنع القرارات، ويتفق هذا المضمون بمستويات عالية مع آراء المديرين في المؤسسات المبحوثة.

الجدول (10) وصف بُعد التمكين

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y11	29.5	28	61.1	58	8.4	8	1.1	1	.624	4.19	84%
Y12	27.4	26	60.0	57	9.5	9	2.1	2	.736	4.11	82%
Y13	28.4	27	53.7	51	12.6	12	5.3	5	.790	4.05	81%
Y14	24.2	23	57.9	55	14.7	14	3.2	3	.721	4.03	81%
Y15	26.3	25	57.9	55	11.6	11	4.2	4	.741	4.06	81%
المعدل	27.2		58.1		31.1		3.2				
المؤشر الكلي	%85.3		%11.3		%3.4				.709	4.19	82%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

سابعاً: اختبار الفرضيات:

1. اختبار فرضية الارتباط: وتشير الفرضية إلى أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة)، وكانت نتائج الاختبار والمذكورة في الجدول (11) أسفرت عن الآتي:

أ. يستدل من النتائج بأن هناك ارتباط معنوي وإيجابي بين متغير المرونة الاستراتيجية وبين متغير التعافي الاستراتيجي وبالاعتماد على قيم معامل الارتباط بينهما والبالغة (0.543)، حيث كانت هذه القيم معنوية عند مستوى (0.01)، مما يعني أن هناك تلازم طردي بمستويات معنوية عالية بين المرونة الاستراتيجية وبين متغير التعافي الاستراتيجي وهذا يفسر بأن تحسن مستويات المرونة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

الاستراتيجية يؤدي الى تحسن مستويات التعافي الاستراتيجي لدى المؤسسات الصحية المبحوثة والعكس صحيح. لذلك يقع على عاتق المديرين في هذه المؤسسات أن تعمل على تحسين المرونة الاستراتيجية لكي تعزز من قدراتها لمواجهة الأزمات والاستجابة للتغيرات وتحقيق النمو المستدام. ب. كما ويستدل منها بأن هناك ارتباط إيجابي وذو دلالة احصائية بين متغير المرونة الاستراتيجية وبين أبعاد متغير التعافي الاستراتيجي والمتمثلة بالاعتذار، التعويض، التمكين، وذلك حسب قيم معامل الارتباط بينهما والبالغة (0.497)، (0.444)، (0.424) بالتتابع، حيث كانت القيم معنوية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن هناك تلازم طردي وبمستويات معنوية عالية بين متغير المرونة الاستراتيجية وبين أبعاد متغير التعافي الاستراتيجي والمتمثلة بالاعتذار، التعويض، والتمكين. وهذه النتائج تفسر بأن تحسن مستوى المرونة الاستراتيجية يؤدي الى تحسن مستويات مختلف أبعاد التعافي الاستراتيجي والمتمثلة بالاعتذار، التعويض، التمكين لدى المؤسسات المبحوثة والعكس صحيح. ولهذا فإنه يقع على عاتق المديرين في هذه المؤسسات أن تعمل على تحسين كل من الاعتذار، التعويض، والتمكين لكي تعزز من قدراتها لمواجهة الأزمات والاستجابة للتغيرات وتحقيق النمو المستدام.

وتُستدل نتائج التحليل على عدم صحة فرضية الارتباط وبالتالي قبول الفرض البديل (توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة).

الجدول (11) نتائج قيم الارتباط بين المرونة الاستراتيجية والتعافي الاستراتيجي وأبعاده

المؤشر الكلي	التمكين	التعويض	الاعتذار	التعافي الاستراتيجي
0.543**	0.424**	0.444**	0.497**	المرونة الاستراتيجية
** معنوي عند مستوى (0.01)			معيار الارتباط = $1 \pm$	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

2. اختبار فرضية التأثير: وتشير الفرضية إلى أنه (لا يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة)، وأسفرت نتائج الاختبار والمذكورة في الجدول (12) عن الآتي:

أ. ظهور تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي بالاعتماد على قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.233) للمرونة الاستراتيجية، إذ تجاوزت القيمة الجدولية والبالغة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

(1.661) وبدرجة حرية (93)، وللتأكد من ذلك يمكن مراجعة القيمة المعنوية المحسوبة للتأثير والبالغة (0.00) حيث كانت القيمة أقل من المستوى الافتراضي للبحث الحالي (0.05). ويمكن توضيح هذه النتيجة على أن المديرين في المؤسسات المبحوثة يجب أن تعمل أكثر على تعزيز المرونة الاستراتيجية وذلك نظراً لمساهمتها في تحسين عملية التعافي الاستراتيجي.

ب. ويلاحظ أيضاً من قيمة الثابت (B_0) بأنه يوجد قيمة للتعافي الاستراتيجي تصل إلى (1.956)، وذلك عندما تكون قيمة المرونة الاستراتيجية مساويةً الى الصفر، وهذا يدل على أن متغير التعافي الاستراتيجي يكتسب بعض من خصائصه من متغير المرونة الاستراتيجية.

ت. ويظهر من قيمة الميل الحدي بيتا القياسية (B_1) والبالغة (0.543) بأن التغير في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي الى إحداث تغير في التعافي الاستراتيجي تقدر ب (0.543) أي بنسبة (54.3%)، وتعد نسبة جيدة لتفسير معادلة تأثير المرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي.

ث. ونلاحظ من قيمة (R^2) لمعامل التحديد أيضاً والتي بلغت (0.295) بأن ما نسبته (29.5%) من التغير الذي يحدث في التعافي الاستراتيجي يمكن أن نرجع مصدره الى متغير المرونة الاستراتيجية في البحث الحالي، وأن النسبة المتبقية (70.5%) من التغير في التعافي الاستراتيجي يعود لعوامل أخرى لم يأخذها البحث الحالي وأنموذجها بنظر الاعتبار. وتُستدل من نتائج التحليل على عدم صحة فرضية التأثير وبالتالي قبول الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة).

الجدول (12) نتائج تأثير المرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي

التعافي الاستراتيجي						الأنموذج
المعنوية المحسوبة	t الجدولية *	t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	1.661	6.233	0.295	0.543	1.956	المرونة الاستراتيجية
N = 95		P ≤ 0.05		* قيمة t الجدولية بدرجة حرية (93)		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لبرنامج (SPSS V.27).



3. اختبار فرضية التباين: وتشير فرضية التباين على أنه (لا تتباين المؤسسات الصحية المبحوثة في التعافي الاستراتيجي لها تبعاً لتباين تركيزها على المرونة الاستراتيجية)، ونتائج هذا الاختبار والمذكورة في الجدول (13) تشير إلى وجود تباين معنوي ذو دلالة إحصائية في متغير التعافي الاستراتيجي ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى متغير المرونة الاستراتيجية، وفقاً لقيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت (4.712) والتي تُعد ذات دلالة إحصائية لكونها أكبر عندما تقارن بالقيمة الجدولية لاختبار (F) البالغة (1.620) وأيضاً بدرجات حرية (45، 49) وبمستوى دلالة محسوبة بلغت قيمتها إلى (0.000) وتُعد أقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). مما يدل على أن هناك تباين بين المؤسسات الصحية المبحوثة لمحافظة دهوك وذلك في الأساليب التي تعتمد عليها لتحسين مستويات التعافي الاستراتيجي وذلك لتباين مستويات المرونة الاستراتيجية لتلك المؤسسات.

ومن نتائج تحليل التباين نستدل على عدم صحة فرضيتها وبالتالي قبول الفرض (تتباين المؤسسات الصحية المبحوثة في التعافي الاستراتيجي لها تبعاً لتباين تركيزها على المرونة الاستراتيجية).

الجدول (13) نتائج التباين في متغير التعافي الاستراتيجي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	13.049	45	.290	4.712	0.000
	داخل المجموعات	3.015	49	.062		
	المجموع	16.064	94	-		
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (45، 49) = 1.620				N = 95		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج (SPSS V.27).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تؤكد أن المديرين في العينة أبدوا اهتماماً عالياً بالمرونة الاستراتيجية مما يعكس إدراكهم لأهميتها في تعزيز قدرات المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
2. واتفقت العينة على أن الاعتذار يعد عنصراً محورياً وفعالاً في تحقيق التعافي الاستراتيجي مما يعكس أهميته في استعادة ثقة الزبائن وبناء علاقات إيجابية معهم وبأن المؤسسات تعمل على



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- أخذ التدابير اللازمة بعد تقديم الاعتذار لتحسين الوضع إضافة إلى أنها تعترف بأخطائها تجاه أصحاب المصالح وتحمل مسؤولية تصحيحها.
3. تبين من آراء أفراد العينة على أنهم يدركون أهمية التعويض كأحد الوسائل الفعالة في معالجة المشكلات واستعادة الثقة وبأن المؤسسات تقدم التعويض الذي يتناسب مع المشكلة أو الخطأ الذي حدث للمتضررين من أصحاب المصالح وبأنها تحرص على تقديم تعويضات كافية لتغطية الخسائر التي تعرض لها المتضررين من أصحاب المصالح.
4. واتفقت العينة على أن لديهم إدراك واضح لأهمية التمكين كعامل حاسم في بناء القدرات وفي تعزيز الاستقلالية لدى المورد البشري وبأن المؤسسات تعمل على تمكين مواردها البشرية للوصول واستخدام الأدوات والمعلومات والموارد اللازمة لأداء الأنشطة المكلفين بها كما وتقدم الدعم الكامل لمواردها البشرية للنهوض بأعباء مشاركتهم في صنع القرارات.
5. ويستدل من نتائج تحليل الارتباط على أن تحسن مستويات المرونة الاستراتيجية يقود الى تعزيز عملية التعافي الاستراتيجي لدى المؤسسات الصحية المبحوثة.
6. ويستدل من نتائج التأثير على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية في التعافي الاستراتيجي في المؤسسات الصحية المبحوثة، مما يستنتج منه أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات مرونة استراتيجية فعالة تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات والتعافي منها.

ثانياً: التوصيات

1. أن يعمل المديرون في المؤسسات الصحية المبحوثة على تعزيز نقاط القوة في المرونة الاستراتيجية وذلك من خلال دعم السياسات والبرامج التي تساعد المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات والأحداث المفاجئة.
2. يوصي البحث بترسيخ ثقافة الاعتراف بالأخطاء والاعتذار الرسمي من قبل المديرين، وذلك لما له من دور واضح في تعزيز ثقة المورد البشري وتسريع عمليات التعافي الاستراتيجي داخل المؤسسة.
3. ضرورة تبني المؤسسات المبحوثة سياسات تعويض عادلة وشفافة لمعالجة الإخفاقات وتعويض المتضررين، بالشكل الذي يساهم في تحسين صورتها وفي تحقيق رضا أصحاب المصلحة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

4. وأن يعمل المديرون على تفعيل دور التمكين الإداري من خلال منح الصلاحيات للإدارات الوسطى وتشجيع المبادرات الذاتية، وذلك لما له من أثر في تعزيز سرعة وكفاءة الاستجابة للأزمات.
5. أن تقوم بتصميم سياسات خاصة للاحتفاظ بالكفاءات والخبرات من الفئات العمرية الأكبر، وذلك من خلال منح الفرص الإشرافية ودمجهم في فرق استشارية أو تقديم حوافز مهنية لتعزيز استمراريتهم في العمل ولتحقيق التوازن ما بين حيوية الشباب وخبرة الكبار.
6. ضرورة دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية من خلال إنشاء منصات رقمية واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وذلك لتعزيز مرونة المؤسسة أثناء الظروف الطارئة وأيضاً لتحليل تقارير الأزمات والاختناقات السابقة وتوثيقها كدروس مستفادة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. أسعد، بارزان صالح وسعيد، هيو محمد (2024). أثر تداعيات جائحة كورونا على التعافي الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء المديرين في عدد من المستشفيات الخاصة في محافظة أربيل. *المجلة العلمية لجامعة جيهان-السليمانية*، مجلد (8)، عدد (1)، ص: 330-349.
2. جميل، عماد احمد شامخ وبدوي، سحر (2025). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد (16)، عدد (1)، ص: 70-111.
3. حسين، وليد حسين وعبد الحسن، بتول كريم (2020). دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الادارة العليا. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، عدد (47)، ص: 16-30.
4. الخزعلي، معتز حميد رحيم والعبادي، هاشم فوزي (2017). التعافي الاستراتيجي للخدمة السياحية ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسافرين على شركة الخطوط الجوية العراقية. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، عدد (21).
5. الطيب، سحر حسن (2024). العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والريادة الاستراتيجية وأثرهما على المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على العاملين بشركة مصر للتأمين. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*، مجلد (44)، عدد (82)، ص: 125-226.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

6. العنزي، حمدان عبيد منصور (2008). قدرات تقانة المعلومات وأثرها في الإبداع الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
7. غربال، أحلام (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت-جمورة-بسكرة. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، الجزائر.
8. كريم، هه وار فتاح وفرج، كاوه محمد (2023). دور التعافي الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين الادارية في عينة من المدارس الخاصة في اقليم كردستان/العراق. مجلة كوردستاني للدراسات الاستراتيجية، عدد (11)، ص: 195-219.
9. مجيد، رغد لطفي (2024). أثر الوعي الاستراتيجي في التعافي الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية لدائرة الاتصالات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. مجلد (5)، عدد (12)، ص: 251-263.
10. محمد، إبراهيم خالد مصطفى والكبيسي، عقبة نافع سليم (2023). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (15)، عدد (49)، ص: 590-610.
11. محمود، حنان شاكر ولفته، ببداء ستار (2021). العلاقة بين التعافي الاستراتيجي للخدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة/ بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، مجلد (16)، عدد (54)، ص: 17-26.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The impact of employee empowerment on job satisfaction theoretical study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

2. Awa, H. O., Nwobu, C. A., & Igwe, S. R. (2021). Service failure handling and resilience amongst airlines in Nigeria. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1892924.
3. Cao.Q & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of Operations Management*, No: 23(5), P. 542-565.
4. Chalooob, A. S. & Saeed, H. K. (2024). Agile Leadership and its Impact on Strategic Recovery. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 56-67.
5. Dickinger, A., & Lalicic, L. (2017). *Management responses on third-party review websites: A focus on emotions and service recovery*. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2017: Proceedings of the International Conference in Rome, Italy, January 24-26, 2017* (pp. 531-544). Springer International Publishing. e book
6. Eisinga, R.; Te Grotenhuis, M.; & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two - item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?, *International Journal of Public Health*, 58 (4), 637–642.
7. Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32, 435-455.
8. Honora, A., Chih, W. H., & Wang, K. Y. (2022). Managing social media recovery: The important role of service recovery transparency in retaining customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102814.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

9. Jassim, K. J., & Al-Kubaisi, S. A. A. (2023). The Impact of Digital Leadership on Strategic Recovery/Field Research in Rafidain Bank. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 2355-2372.
10. Jung, N. Y., & Seock, Y. K. (2017). Effect of service recovery on customers' perceived justice, satisfaction, and word-of-mouth intentions on online shopping websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 23-30.
11. Kadhem, H. F., & Hafedh, A. A. (2021). The Extent to which Dimensions of Strategic Recovery of Service have been achieved in some Departments of the Presidency of University of Baghdad. *The journal of contemporary issues in business and government*, 27(3), 2492-2499.
12. Kamin, T., Kubacki, K., & Atanasova, S. (2022). Empowerment in social marketing: systematic review and critical reflection. *Journal of Marketing Management*, 38(11-12), 1104-1136.
13. Luengo, J., García, S., & Herrera, F. (2009). A study on the use of statistical tests for experimentation with neural networks: Analysis of parametric test conditions and non-parametric tests. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 7798-7808.
14. Mattsson, M., & Ramen, M., (2014), "Service Recovery within a High Educational Organization", Master of Science in Business and Economics (Civilekonom), Business and Economics, Luleå University of Technology Department of Business, Administration, Technology and Social Sciences.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

15. Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of business research*, 130(1), 670-682.
16. Nguyen, Q., Huynh, V., & Mai, V. (2021). The relationships among service failure, service recovery, customer satisfaction and trust at international hospitals: A Case in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 887-896.
17. 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.
18. Radomska, Joanna (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19-23.
19. Sciarelli, M., Nagm, A. A., Dakrory, M. I., Tani, M. & Khashan, M. A. (2017). Mediating service recovery satisfaction in the relationship between internet service recovery and customer loyalty, *International Journal of Business and Management*; 12(10).