



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**Strategic Alliances and Their Role in Enhancing Organizational
Sustainability: A survey study of the opinions of managers in private
hospitals in Duhok Governorate**

Iman Salih Avdo*, Mehvan Sharif Youssef

College of Administration and Economics/University of Zakho

Keywords:

Strategic alliances, organizational sustainability, private hospitals in Duhok Governorate.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	14 Jul. 2025
Received in revised form	19 Aug. 2025
Accepted	20 Aug. 2025
Available online	30 Sep. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Iman Salih Avdo

College of Administration and
Economics/University of Zakho



Abstract: This study aims to identify strategic alliances and their role in enhancing organizational sustainability. Private hospitals in Duhok Governorate were selected as the field for the practical aspect. The study relied on a descriptive analytical approach, relying on a set of main and sub-hypotheses that were field-tested on a sample of (12) private hospitals. A number of basic questions were developed, answered by (102) managers. For data collection, a questionnaire designed for this purpose was used. Data was analyzed using a set of statistical methods in the (SPSS.V25) program to analyze the correlation and influence between the study variables. The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation between strategic alliances and organizational sustainability, as well as the existence of a significant influence of strategic alliances in organizational sustainability. The study included a number of proposals for the under-study hospitals to find the dimensions of strategic alliances, and how to achieve the dimensions of organizational sustainability.

التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك

ميهاقان شريف يوسف

ايمان صالح عفدو

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة زاخو

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التحالفات الاستراتيجية ودورها في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وتم تحديد المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك ميداناً لإجراء الجانب العملي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي اختبرت ميدانياً على المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك والبالغ عددها (12) مستشفى، ووضعت عدد من الأسئلة الأساسية أجاب عنها (102) من المديرين في تلك المستشفيات، ولأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج (SPSS.V25) لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية، وتضمنت الدراسة عدداً من المقترحات للمستشفيات المبحوثة لتبني أبعاد التحالفات الاستراتيجية وتسخيرها لتعزيز الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التحالفات الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية، المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة ومنافسة شديدة الأمر الذي يتطلب من المؤسسات اعتماد توجهات استراتيجية تضمن استمراريتها وقدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات وبرزت الاستدامة التنظيمية كأحد التوجهات الرئيسة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى الحفاظ على الاستمرار والنمو على المدى الطويل من خلال تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والاخلاقية، والتكيف مع التغيرات لضمان البقاء والتطور.

ومن جانب آخر أن التحالفات الاستراتيجية التي تأخذ معها التعاون في تبادل الموارد والخبرات قد تساعد المؤسسات على تعزيز الاستدامتها التنظيمية، لأن توليد استمرارية المؤسسات على المدى الطويل ضمن بيئة تنافسية متغيرة أصبح أكثر تعقيداً، فأن المؤسسات باتت بحاجة إلى تبني التحالفات الاستراتيجية كأداة فعالة لتعزيز قدراتها، وتوسيع نطاق مواردها وخبراتها، إذ تمثل التحالفات الاستراتيجية إحدى الوسائل والأدوات والمداخل المهمة التي قد تساعد المؤسسات بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

وبذلك ولأهمية التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية للمؤسسات الصحية جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسين للدراسة الحالية. وتحقيقاً لما تقدم فأن هيكلياً الدراسة يتكون من خمسة محاور، خصص المحور الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري للدراسة، والمحور الثالث العلاقة النظرية بين المتغيرين، والمحور الرابع يركز على

الإطار الميداني للدراسة، أما المحور الخامس فيعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه المؤسسات الصحية تحديات كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية وتقلبات السوق، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وضغوط المنافسة، مما يضعف قدرتها على تحقيق البقاء في السوق، تؤكد دراسة (Zamir et al., 2014: 24) بأن أسلوب التحالفات هي من إحدى الاستراتيجيات الفعالة لهذا الغرض، وبذلك وبحدود إطلاع الباحثة لا توجد دراسة ترتبط هذين المتغيرين معاً، لذا جاءت دراستنا الحالية لسد تلك الفجوة، إذ تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك على تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية اعتماداً على ما تمتلكها من أبعاد التحالفات الاستراتيجية، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد التحالفات الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة؟
2. ما مدى توافر أبعاد الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟
3. ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

❖ **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية من أنها تسلط الضوء على متغيرين من المتغيرات المهمة للمستشفيات الخاصة وهما التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، فضلاً عن محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي والنظري لإثراء المكتبات الأكاديمية.

❖ **الأهمية الميدانية:** تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية في كونها تناولت مجالاً مازالت هناك الندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة محافظة دهوك، كما تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية كون نتائجها يمكن أن تستفيد منها المستشفيات الحكومية بعامة والمستشفيات المبحوثة بخاصة، ويمكن ترشيد إداراتها إلى أفضل السبل لتعزيز التحالفات الاستراتيجية وتوفير الاستدامة التنظيمية، وفيما يمكن أن يعكس ذلك إيجاباً في أداء تلك المستشفيات وقدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

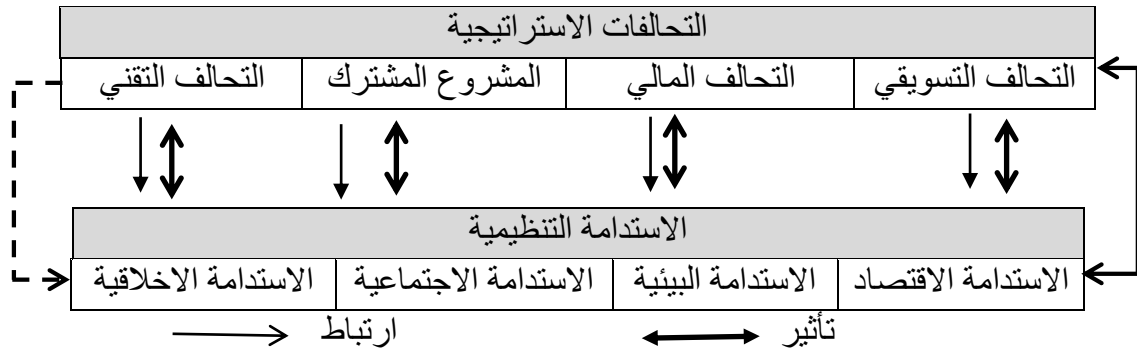
ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس وهو تحديد دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، فضلاً عن سعيها لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

❖ تشخيص قدرة المستشفيات المبحوثة في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية اعتماداً على أبعاد التحالفات الاستراتيجية.

❖ اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

❖ تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات للمستشفيات بعامة والمستشفيات المبحوثة بخاصة وذلك للاستفادة منها في الجانب حول كيفية التحرك مستقبلاً لتحسين مستويات أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبما يناسب في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية.

رابعاً. مخطط الدراسة وفرضياتها: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري، تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للدراسة:



شكل (1): المخطط الفرضي للدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة: لاستكمال متطلبات الدراسة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية المنبثقة من المخطط الفرضي للدراسة وهي على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، ويتفرغ عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحالف التسويقي والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحالف المالي والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوي بين المشروع المشترك والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.
4. توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحالف التقني والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة.

سادساً. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

1. الحدود الموضوعية: وتتمثل بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يأتي:
- ❖ التحالفات الاستراتيجية وأبعادها التي تمثلت بـ (التحالف التسويقي، والتحالف المالي، المشروع المشترك، التحالف التقني).
- ❖ الاستدامة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـ (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الأخلاقية).
2. الحدود الزمانية امتدت الحدود الزمانية في إعداد الدراسة من الفترة الواقعة بين (1/11/2024) ولغاية (1/7/2025).
3. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.
4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالمديرين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك.

سابعاً. منهج الدراسة: اقتضت طبيعة الدراسة الحالية إلى استخدام المنهج الاستطلاعي، على اكتشاف كل الأفكار الجديدة والاستبصارات الواضحة التي تساهم في مساعدة الباحثة في فهم مشكلة الدراسة.

ثامناً. أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي: اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، لذا فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، فضلاً عن إخضاعها على اختبار الصدق الظاهري والصدق الشمولي عن طريق عرضها على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات في تخصص الادارة. وإلتزام عمليات التحليل الإحصائي المطلوبة من أجل اختبار فرضيات البحث والتنشيت من صحتها وإيجاد العلاقة بين متغيراتها تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية وهي استخدام المقاييس الوصفية والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. مفهوم التحالفات الإستراتيجية: التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقيات بين الشركات للوصول إلى أهداف ذات مصلحة مشتركة، فالتحالفات هي ما بين الخيارات المختلفة التي تمكن الشركات استخدامها لتحقيق أهدافها، أي إنها تقوم على التعاون ما بين الشركات لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Pellicelli, 2003: 1)، وتعد التحالفات بشكل عام والتحالفات الاستراتيجية بشكل خاص فرصة لكسب الميزة التنافسية مثل الموارد المالية والبشرية الفريدة من نوعها وزيادة السلطة في السوق وزيادة الميزة التنافسية وتحسين الموقع الاستراتيجي والفرص للتوسع في السوق (Kinderis & Jucevičius, 2013; 108). فالتحالفات الاستراتيجية عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتسم بالمرونة وتتطلب أيضاً وجود تعاون بناء ومثمر بين الأطراف المتحالفة إذ يتم بموجبها استفادة الأطراف المتحالفة من قدرات بعضها البعض لتحسين الميزة التنافسية لكل منها، وتحقيق أهداف مشتركة قد تكون مالية أو غير مالية قابلة للتطوير باستمرار (زيتوني وشتوح، 2019: 10). ويعرف (مصطفى ومحمود، 2023: 979) التحالفات الاستراتيجية بأنها اتفاقات أو شراكات أو تعاون أو علاقات مشتركة تكون بين شركتين بهدف إنجاز مشروع مشترك تدوم لفترة طويلة. وعليه يمكن القول بأن التحالفات الاستراتيجية هي شراكات طويلة الأمد بين مؤسستين أو أكثر، تهدف إلى التعاون في تبادل الموارد والخبرات، ويسهم في استمرارية المؤسسات على المدى الطويل ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً. أهمية التحالفات الاستراتيجية: بأنه في العقود الأخيرة أصبحت للتحالفات الاستراتيجية دوراً مهماً وحيزاً كبيراً في استراتيجيات النمو والمنافسة عند غالبية المؤسسات وخاصة في دول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية، فهي أصبحت صلب عنصر الاستراتيجية وسلاحاً تنافسياً ودفاعياً. (Hombery & Cummings, 2009: 164). أبرز النقاط التي تكرر أهمية التحالفات الاستراتيجية في ظل العولمة هو التحول إلى التركيز على استثمار الابتكار والاستفادة من مزاياها عندما تكون المنظمة غير قادرة على توفير التقنيات الجديدة بفرداها كوسيلة لتوفير أنواع جديدة من المنتجات بما في ذلك المنتجات المتكاملة رقمياً (Bustinza et al., 2019: 34). ويمكن للتحالفات الاستراتيجية أن تقلل من عدم التناظر المعلوماتي ما بين الشركات وهذا يؤثر تأثيراً إيجابياً على فرصة نجاح الشركات الصغيرة والمشاريع عند استقلالها وخروجها من اتفاقية التمويل برأسمال المشاريع (ربيع، 2021: 8).

ثالثاً. ابعاد التحالفات الاستراتيجية: يتفق كل من (العنزي وراضي، 2018: 47) و(خليل، 2021: 276) و(مصطفى ومحمود، 2023: 978) و(مخلف وآخرون، 2023) على هذه الأبعاد الآتية:

1. **التحالف التسويقي:** إن التحالف التسويقي هو علاقات تعاونية تنشأ بين منطمتين أو أكثر لتحقيق أهداف تسويقية مشتركة، غالباً ما تتضمن هذه التحالفات تبادل الموارد والمعرفة والتكنولوجيا لتسهيل تطوير وترويج المنتجات أو الخدمات، ومن خلال الشراكات الاستراتيجية، تستطيع الشركات الاستفادة من نقاط قوتها المجمعلة لاستغلال فرص السوق، والابتكار بشكل أكثر فعالية، وتحقيق قدر أكبر من اختراق السوق مقارنة بما يمكنها تحقيقه بمفردها، ومن ثم تلعب التحالفات التسويقية دوراً حاسماً في تعزيز التعاون والتآزر داخل النظام البيئي للأعمال (He et al., 2020: 589). وأضح (مصطفى ومحمود، 2023: 979) أن التحالف التسويقي هي توافق ما بين الشركات لنظام توزيع منتجاتها وزيادة مبيعاتها وكذلك إيجاد الأسواق الجديدة لمنتجاتهم وتعظيم قيمتهما.
 2. **التحالف المالي:** إن التحالف المالي هو تحالفات تلجأ إليه الشركات التي تريد تقليل المخاطر المالية، وقد تكون هذه المشاركة إما مساهمة بشكل متساوي للموارد المالية، أو بأن يقدم المورد المالية والآخر يفيد بخبراته أو أي مساهمة تغطي الاحتياج (اسمهان، 2017: 28). ويشير (He et al 2020: 590) بأن التحالفات المالية ليست محصلة ضد التحديات، بما في ذلك تضارب المصالح، المعلومات غير المتماثلة، وقضايا الحوكمة. إذ تعد هياكل الإدارة والحوكمة الفعالة ضرورية لتدني المخاطر وضمان توافق المصالح بين شركاء التحالف، وعلى الرغم من هذه التحديات فإن التحالفات المالية توفر منافع كبيرة في تحسين الموارد، وإدارة المخاطر، وتوليد القيمة، مما يجعلها أدوات استراتيجية أساسية للشركات التي تعمل إلى تحقيق مزايا تنافسية مستمرة في بيئات السوق الدينامية.
 3. **المشروع المشترك:** يتمثل المشروع المشترك في المشاركة بين جهتين أو أكثر على الأغلب يكون أحدهم محلياً والآخر أجنبياً في تأسيس شركة مستقلة لتحقيق نشاط معين في فترة معينة والمشاركة في تكلفة الموارد اللازمة لإنشاء مصنع جديد أو أكثر وتطوير منتجات جديدة (خليل، 2021: 278). وأضح (Fahnehjelm & Thomander, 2020: 30) أن المشاريع المشتركة تمثل أنماط لاستراتيجية التعاون إذ تشكل الشركات تحالفاً لتجميع مواردها وقدراتها، والغرض من هذا التحالف هو توليد موقف تنافسي أقوى للشركات أن تقلل من الآثار السلبية للمنافسين وذلك من خلال دمج الموارد المالية والبحث والتطوير وقنوات الإنتاج والتوزيع ومن خلالها تحقيق مشاريع مشتركة.
 4. **التحالف التقني:** يمثل تعاوناً استراتيجياً بين الشركات أو الكيانات لتطوير التكنولوجيا واستخدامها بشكل مشترك لتحقيق أهداف محددة، من وجهة نظر الخبراء في مجال التكنولوجيا، يعد التحالف التقني أداة للشركات للوصول إلى المزايا التنافسية من خلال مشاركة المعرفة التقنية والموارد والخبرات قد تشمل هذه التحالفات تطوير المنتجات الجديدة، أو توسيع قاعدة المعرفة التقنية، أو حتى تحسين الأداء العام من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية (Dess, et al., 2020: 32). ويبيّن (مصطفى ومحمود، 2023: 7) بأن التحالف التقني أصبح حاجة ماسة لا يمكن للشركات استغناء عنها في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالعالمية إذا ما أرادت لنفسها البقاء ونمو ومواكبة التطورات الابداعية والابتكارية المستمرة التي تشهدها العالم اليوم بالأخص في مجال التكنولوجيا.
- رابعاً. مفهوم الاستدامة التنظيمية: إن دعم الاستدامة التنظيمية يجب أن يتم على جميع الجوانب المادية والاجتماعية والاقتصادية بطريقة حديثة ومنهجية، إذ يركز مفهوم البيئة على ثقافة المسؤولية

الاجتماعية، والمبادئ الأخلاقية في تطوير الأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من تفكير أولئك الذين يعتقدون بأن التحدي الأهم لهذا القرن هو تحقيق اقتصاد عالمي مستدام ومجتمع تدعمه الشركات التي هي ليست مستدامة لنفسها ولكن لحفاظ على تأثيرها في المجتمع والمحيط الحيوي (Santos et al., 2013:107). ويرى (الطائي وآخرون، 2015: 213) بأن الاستدامة التي تتشدها المنظمات الحالية والتي ترغب أن تعيش في المستقبل أطول عمر تنظيمي لها قياساً بالمنافسين أن تعي هذه المنظمات أهمية جميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية بعد المنظمة هي جزء ضمن المحيط الحيوي وهي تؤثر وتتأثر بهذا المحيط ومن ثم يمكن أن يكون أحد شروط الاستدامة هو الحفاظ على النظم البيئية وأن تكون هذه المنظمات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات، ومن ثم يجب أن تصمم المنظمات بطريقة أن تنسجم مع الأنظمة الطبيعية.

إن الاستدامة أصبحت أولوية لكل شركة، وفي إطار القدرة التنافسية، باتت الشركات واعية لتنفيذ الاستدامة في عملياتها بشكل أساسي مع الأخذ في الاعتبار آلية شاملة لاستدامة عملياتها، الاستدامة التنظيمية هي استراتيجية عمل تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئة (Magd & Karyamsetty, 2021: 88).

وعليه يمكن القول إن الاستدامة التنظيمية هي قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو على المدى الطويل من خلال تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والأخلاقية، والتكيف مع التغيرات لضمان البقاء والتطور.

خامساً. أهمية الاستدامة التنظيمية: لا تهدف الحفاظ على البيئة أو الموارد أو المجتمع فحسب وإنما تهدف على العمل لبقاء الشركة على قيد الحياة، ولا يمكن تطبيق استدامة الأعمال بمعزل عن التنمية المستدامة الكلية بل يجب أن تكون جزءاً منها وساعياً إلى المساهمة في تحقيق أهداف استدامة الأعمال على المستوى الكلي لبلد الأم للشركة وعلى المستوى الدولي (Formentini & Taticchi, 2016: 1923). يرى (كريم، 2018: 93) إن هدف استدامة الأعمال هو تحقيق الانسجام والتوافق بين المسؤوليات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للشركة تجاه أصحاب المصالح ومن ثم التزام الشركة بالمسؤوليات القانونية، ولما كانت المسؤولية الاجتماعية للشركة يستلزم منها دمج النشاطات البيئية والاجتماعية مع نشاطها التجاري، إذ توليها قدراً كبيراً أو متساوياً من الأهمية، فأن النشاطات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية تمثل أجزاء متكاملة للوجود القانوني للشركة وقدرتها على ممارسة نشاطها.

سابعاً: أبعاد الاستدامة التنظيمية: أشار (Luque, & Herrero-García, 2019: 1290) و (Abdulkareem, 2023:137) و (عثمان وآخرون، 2024: 433) على هذه الأبعاد الآتية:

1. الاستدامة الاقتصادية: هي مقياس جدوى الشركة من وجهة نظر اقتصادية (Banu et al., 2023: 623). ويرى (السليفاني والكواشي، 2024: 57) إن الاستدامة الاقتصادية هي مقياس لجدوى الشركة من خلال تحديد القيمة التي تضيفها للاقتصاد، وتركز على تحقيق الربحية المستدامة وتوفير القيمة للمساهمين، مما يساهم في الاستقرار والنمو المستدام ودعم الأجيال القادمة.
2. الاستدامة البيئية: تركز الاستدامة البيئية على تلبية احتياجات الموارد والخدمات الحالية دون الإضرار بالنظام البيئي وتتناول قضايا مثل حماية الموارد الطبيعية ودعم التنوع البيولوجي والحد من المخاطر البيئية وإقامة التوازن بين التنمية البشرية وحماية النظام البيئي (Chaudhary & Chaudhary, 2023: 6). ويعرف (السليفاني والكواشي، 2024: 58) الاستدامة البيئية وهو مقياس لتأثير الشركة على البيئة

الطبيعية مع السعي إلى تحقيق التوازن بين التنمية البشرية وحماية النظام البيئي من خلال الاستخدام الفعال للموارد والالتزام بالحد من الآثار السلبية لأنشطة الشركة على البيئة.

3. الاستدامة الاجتماعية: تشير الاستدامة الاجتماعية إلى البحث عن إضافة قيمة إلى المجتمعات التي تعمل فيها الشركة من خلال زيادة رأس المال البشري للمنظمات فضلاً عن تعزيز رأس المال المجتمعي لهذه المجتمعات" بما في ذلك معالجة القضايا المتعلقة بعلاقات العاملين والأجور العادلة والمشاركة المجتمعية، فضلاً عن السعي للحصول على فهم واتفاق أصحاب المصلحة فيما يتعلق بمحفزات وقيم الشركة (Florez-Jimenez et al., 2024: 5). واذاف (Nogueira et al., 2024: 2) أن الاستدامة الاجتماعية هي القدرة على تعزيز رفاهية الموظفين وتشجيع التطوير وزيادة الإنتاجية التنظيمية وتسهيل الابتكار، والتي تشكل بشكل جماعي مسار الشركات وتعكس سعي الشركة إلى تحقيق الميزة التنافسية، تركز الاستدامة الاجتماعية في المقام الأول على المجتمع والتنمية الاجتماعية، يتم تحقيق الاستدامة الاجتماعية عندما تدعم العمليات والأنظمة والهياكل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بشكل فعال قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية وقابلة للعيش.

4. الاستدامة الأخلاقية: هي وجود قواعد ومبادئ تنظم الأنشطة التجارية التي يعمل الشركات بموجبها وعدم تنكر التزاماتها واحترام حقوق الإنسان، ويبدل الجهد للمحاربة الفساد والتخفيض المستمر للتكاليف (Luque & Herrero-Garcia 2019: 1287). ويرى (عثمان وآخرون، 2024: 434) بأن بناء السلوك الأخلاقي المستدام في حاجة إلى ثورة في واقع القيم المجتمعية والاشتغال على اصلاح الضمير البيئي للانسان والارتقاء بوعيه المسؤول في جوانب ممارساته وإستراتيجياته الإقتصادية والصناعية المضرة بالأمن البيئي، وتحجيم ثقافة الانانية في بعد مفهومها في تفضيل المصالح الذاتية الضيقة على مصالح الحق الانساني.

المحور الثالث: العلاقة النظرية بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية

يستعرض المبحث الحالي اطاراً واسعاً لفهم العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، مما يساعد في زيادة الفهم والتفسير للمسارات البحثية التي أسهمت في وضع التصور لهذه العلاقة بين متغيرات الدراسة ومؤشراتها الفرعية من خلال الدراسات والبحوث التي تطرقت للعلاقة بين تلك المتغيرات بشكل مباشر، أو غير مباشر وهي (التحالفات الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية)، وسواء أكانت هذه العلاقة هي علاقة ارتباط أم دعم، أم اسناد من الجانب النظري.

إن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد المؤسسات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية ومن ثم فهي سبب هام لنجاح المؤسسة بشكل مستدام (العوضي، 2007: 71) ان المشاريع المشتركة تساعد المؤسسات في الوصول إلى تحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات في المؤسسات (Durmus-Ozdemir et al., 2017: 5). ولتحقيق الاستدامة في بيئة الأعمال سريعة الحركة على المؤسسات أن تسعى إلى إيجاد واستكشاف الفرص من خلال التحالفات مع مؤسسات أخرى وكسب المقدرات التكميلية التي لا يمكن أن تتحقق لها داخلياً (Mohamed et al., 2019: 74). ويرى (جميل، 2021: 187) إن التحالفات الاستراتيجية تمثل احدى الطرق الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسات للحصول والاستفادة من الموارد ذات القيمة اللازمة لضمان واستدامة تلك الموارد للمؤسسة. وفي السياق نفسه يبين (الحسني، 2022: 426) أن الاستدامة التنظيمية هي برنامج قائم على وضع خطة استراتيجية ذات رؤية وهدف مشترك يُعطي

للمؤسسة القدرة على التعافي من الأزمات والبقاء على قيد الحياة، مما يعطي لها الاحتفاظ بمواردها لتحقيق الاستدامة.

المحور الرابع: الإطار الميداني: وصف ميدان ومجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين

أ. وصف ميدان الدراسة: يمثل ميدان دراسة بقطاع الصحي (المستشفيات الخاصة) في محافظة دهوك - إقليم كردستان العراق.

ب. وصف مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة بجميع المديرين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك والبالغ عددهم (108) مدير المستشفى ومدير الإدارة رؤساء القسم ومسؤول الشعبة مشرف الإداري ومسؤول الكوادر الطبية والفنية. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع المدراء لتمثل عينة الدراسة المجتمع نفسه.

ج. وصف الأفراد المبحوثين: يتمثل الأفراد المبحوثين في الدراسة الحالية بـ جميع المديرين في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك، وقد اعتمد الباحثان أسلوب زيارة ميدانية مع عدد الأفراد المبحوثين بغية توضيح بعض فقرات الاستبانة وذلك لضمان دقة الإجابة. ووزع الباحثان (108) استمارة أعيد منها (102) صالحة للتحليل، أي أن نسبة الاستجابة كانت (94.4%). ومن إجابات الأفراد المبحوثين عن عبارات الاستبانة الخاصة بالبيانات التعريفية (الشخصية) أظهرت تميزها بالخصائص الآتية:

جدول (1): توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الشخصية

الخصائص						الفئات والنسب	
الجنس						نكر	المجموع
						58 (56.9%)	102 (100%)
العمر						30 سنة فأقل	المجموع
						36 (35.3%)	102 (100%)
						24 (23.5%)	102 (100%)
						8 (7.8%)	102 (100%)
التحصيل الدراسي						دبلوم معهد	المجموع
						31 (30.4%)	102 (100%)
						56 (54.9%)	102 (100%)
						15 (14.7%)	102 (100%)
العنوان الوظيفي						مدير المستشفى	المجموع
						4 (39.4%)	102 (100%)
						10 (98%)	102 (100%)
						29 (28.4%)	102 (100%)
						16 (15.7%)	102 (100%)
						8 (7.8%)	102 (100%)
						35 (34.3%)	102 (100%)
مدة الخدمة في المستشفى						5 سنوات فأقل	المجموع
						39 (38.2%)	102 (100%)
						43 (42.2%)	102 (100%)
						17 (16.7%)	102 (100%)
						3 (3%)	102 (100%)
عدد الدورات التدريبية المشاركة فيها في مجال الإدارة						غير مشارك	المجموع
						32 (31.4%)	102 (100%)
						33 (32.4%)	102 (100%)
						4-6 مشارك	102 (100%)
						22 (21.6%)	102 (100%)
						7 أكثر	102 (100%)
						15 (14.7%)	102 (100%)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

- الجنس: يتضح من معطيات الجدول رقم (1) أن ما نسبته (59.9%) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور مقابل نسبة الإناث التي بلغت (43.1%) من الأفراد المبحوثين، مما يدل أن هناك توازن

نسبي للجنسين في هذه المستشفيات، ويعزي ذلك إلى طبيعة العمل في المستشفيات والتي تتطلب مشاركة فعالة في كلا الجنسين..

- العمر: يلاحظ من نتائج الجدول رقم (1) أنَّ أغلب الأفراد المبحوثين يقعون ضمن الفئة الأولى (30 سنة فأقل) بمعدل (35.3%) من المجموع الكلي، وتلتها الفئة الثانية (31-40 سنة) بمعدل (33.3%) من مجموع الأفراد المبحوثين، وجاءت الفئة الثالثة (41-50 سنة) بمعدل (23.5%) في المرتبة الثالثة من مجموع الأفراد المبحوثين، وفئة الرابعة (أكبر من 50 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.8%)، مما يدل على امتلاك المستشفيات المبحوثة لأفراد ذوي خبرة متراكمة ومتخصصين في مجالات علمية رصينة.

- التحصيل الدراسي يبين الجدول رقم (1) أنَّ غالبية الأفراد المبحوثين في المستشفيات المبحوثة هم من حملة شهادة (بكالوريوس) بنسبة (54.9%)، في حين أنَّ (دبلوم المعهد) جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (30.4%) و(دراسات العليا) تأتي بالمرتبة الثالثة بنسبة (14.7%) مما يدل على أنَّ غالبية الأفراد المبحوثين يمتلكون مؤهلات علمية جيدة مما يدل على ضمان عملهم بدقة ومهارة عالية.

- العنوان الوظيفي: يتضح من معطيات الجدول رقم (1) أنَّ (34.3%) من الأفراد المبحوثين هم من مسؤول الكوادر الطبية والفنية في مستشفيات المبحوثة، ونسبة (28.4%) هم من رئيس القسم، ونسبة (15.5%) هم من مسؤول شعبة (وحدة)، ونسبة (9.8%) هم من مدير الإدارة، ونسبة (7.8%) هم من مشرف إداري، في حين كان أقل نسبة للعنوان الوظيفي مدير المستشفى بنسبة (3.9%).

- مدة الخدمة في المستشفى: تشير نتائج الجدول رقم (1) إلى أنَّ (42.2%) من الأفراد المبحوثين ضمن فئة (6-10 سنوات) وهي النسبة الأعلى من بين الأفراد المبحوثين حسب مدة الخدمة في المستشفى، في حين بلغت نسبة (38.2%) من الأفراد المبحوثين ضمن فئة (5 سنوات فأقل)، أما فئة (11-15 سنة) فقد شكل نسبتهم (16.7%)،

وقد بلغت فئة (أكثر من 15 سنة) فقد شكل نسبتهم (3%) وهي أقل نسبة من بين الأفراد المبحوثين، ويشير هذه النسبة إلى أنَّ غالبية الأفراد المبحوثين في المستشفيات هم حديثي التوظيف والذين بدورهم يمتلكون الشغف والنشاط والقوة للعمل.

- عدد الدورات التدريبية المشارك فيها في مجال الإدارة: يلاحظ من النتائج في الجدول رقم (1) أنَّ توزيع الأفراد المبحوثين الذين شاركوا في الدورات التدريبية (1-3) دورة بلغت نسبتهم (32.4%)، والذين لم يشاركوا في الدورات التدريبية بلغت (31.4%)، وإن فئة الذين شاركوا بـ (4-6) دورة بلغت نسبتهم (21.6%)، في حين أنَّ الذين شاركوا أكثر من (7) دورة. بلغت نسبتهم (14.7%)، مما يستدل من ذلك إنَّ غالبية المبحوثين قد شاركوا في دورات تدريبية مما يمكنهم من انجاز مهامهم ببسر وبسرعة

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: خُصص هذا المبحث لعرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والنتيجة من خلال استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس الاتجاهات، الذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه، أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاجابات باستعمال التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة

بأبعاد التحالفات الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً، وابعاد الاستدامة التنظيمية بوصفه متغيراً تابعاً، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتم تصنيف إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة إلى خمس فئات استناداً إلى قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم وهي (1-1.80) منخفض جداً، (1.81-2.60) منخفض، (2.61-3.40) متوسط، (3.41-4.20) مرتفع، (4.21-5) مرتفع جداً، ولتحقيق ذلك فقد قُسم هذا المبحث على ما يأتي:

1. وصف أبعاد التحالفات الاستراتيجية: يتناول هذا المحور وصف وتشخيص أبعاد التحالفات الاستراتيجية المتمثلة في (التحالف التسويقي، التحالف المالي، المشروع المشترك، التحالف التقني)، ويبين الجدول رقم (2) التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة، وفيما يأتي وصف لهذه الأبعاد:

أ. وصف بُعد التحالف التسويقي: توضح نتائج التحليل في الجدول رقم (2) بأن نسبة اتفاق آراء المبحوثين اتجاه العبارات (X1-X5) تشير باتجاه اتفاق على التحالف التسويقي في المستشفيات المبحوثة بلغت (75.48%) من المؤشر الكلي، بوسط حسابي (3.88%) وبانحراف المعياري (0.83)، ومعامل الاختلاف (21.45). أما نسبة محايد فقد بلغت (16.28%)، ونسبة عدم اتفاق بلغت (8.24%)، دل نتائج الدراسة على إدراك واضح من قبل أفراد العينة لأهمية التحالف التسويقي في عقد التحالفات الاستراتيجية بمستويات مرتفعة.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم التحالف التسويقي تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (X1) والتي تشير (تعتمد إدارة المستشفى على الشراكات التسويقية لتوسيع انتشار خدماتها في السوق)، هو الأكثر إسهاماً من الأفراد المبحوثين بنسبة اتفاق بلغت (87.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.71)، ومعامل الاختلاف (17.53)، وتبين أيضاً أن (X2) والتي تشير إلى (تحرص إدارة المستشفى على استغلال التحالفات التسويقية للدخول إلى أسواق جديدة) هو الأقل ساهماً مقارنة بعبارات الأخرى بنسبة اتفاق (62.8%)، وبوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، ومعامل الاختلاف (23.97).

ب. وصف بُعد التحالف المالي: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة لهذا البعد بمؤشراته (X6-X10) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر التحالف المالي في المستشفيات المبحوثة بنسبة (72.54%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.89%) وبانحراف معياري مقداره (0.92)، ومعامل الاختلاف (23.84)، في حين بلغت نسبة محايد (17.84%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (9.62%). دل نتائج الدراسة على إدراك واضح من قبل أفراد العينة على أهمية التحالف المالي في عقد التحالفات الاستراتيجية وبمستويات مرتفعة.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم التحالف المالي تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (X6) والتي تشير إلى (تسعى إدارة المستشفى إلى عقد تحالفات مالية بهدف تعزيز استقرارها المالي)، هو الأكثر إسهاماً من الأفراد المبحوثين وكانت نسبة الاتفاق (77.5%)، وبوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.87)، معامل الاختلاف بلغ (21.91)، وتبين أيضاً أن (X10) والتي تشير إلى "تشارك إدارة المستشفى في شراكات مالية للاستفادة من تبادل

الخبرات المالية." هو الأضعف إسهاماً في ذلك بنسبة الاتفاق (65.7%) وبوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.99)، معامل الاختلاف بلغ (26.12).

ج. وصف بُعد المشاريع المشتركة: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أنَّ إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة لهذا البُعد بمؤشرات (X11-X15) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر المشروع المشتركة في المستشفيات المبحوثة بنسبة (84.52%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.14%) وبانحراف معياري مقداره (0.76)، معامل الاختلاف بلغ (18.43)، في حين بلغت نسبة محايد (12.34%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (3.14%). دل نتائج الدراسة على إدراك واضح من قبل أفراد العينة على أهمية المشروع المشترك في عقد التحالفات الاستراتيجية وبمستويات مرتفعة.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم المشروع المشتركة تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (X11) والتي تشير إلى (تستفيد إدارة المستشفى من التحالفات التقنية في تحسين جودة الخدمات المقدمة)"، هو الأكثر إسهاماً من الأفراد المبحوثين وكانت بنسبة اتفاق (90.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.72)، ومعامل الاختلاف (16.98)، وتبين أيضاً أن (X13) والتي تشير إلى " (تسعى إدارة المستشفى إلى الدخول في تحالفات تقنية لتطوير حلول تكنولوجية تدعم أهدافها الاستراتيجية)." هو الأقل إسهاماً في ذلك بنسبة (79.4%)، وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.81)، ومعامل الاختلاف (19.80).

د. وصف بُعد التحالف التقني: تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أنَّ إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للمستشفيات المبحوثة لهذا البُعد بمؤشرات (X16-X20) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر التحالف التقني في المستشفيات المبحوثة بنسبة (82.88%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.18%) وبانحراف معياري مقداره (0.74)، معامل الاختلاف بلغ (17.94). في حين بلغت نسبة محايد (70.5%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (3.34%). دل نتائج الدراسة على إدراك واضح من قبل أفراد العينة على أهمية التحالف التقني في عقد التحالفات الاستراتيجية وبمستويات مرتفعة.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم التحالف التقني تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (X16) والتي تشير إلى "(تشارك إدارة المستشفى مع مؤسسات أخرى في إقامة مشاريع جديدة ضمن القطاع الصحي)"، هو الأكثر إسهاماً من الأفراد المبحوثين بنسبة اتفاق (90.2%) وبوسط حسابي بلغ (4.81) وبانحراف معياري (0.64)، ومعامل الاختلاف (13.30)، وتبين أيضاً أن (X17) والتي تشير إلى (تسعى إدارة المستشفى إلى المساهمة في مشاريع مكمل للخدمات الصحية مع مؤسسات أخرى) " هو الأقل إسهاماً في ذلك بنسبة اتفاق (78.4%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.70)، ومعامل الاختلاف (17.76).

جدول (2): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف لأبعاد التحالفات الاستراتيجية

تسلسل	رقم المتغير	أنفق تماماً		أنفق		غير متأكد		لا أنفق		لا أنفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستويات الوصف
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%						
التحالف التسويقي															
1	X1	23	22.5	66	64.7	8	7.8	5	4.9	0	0	4.05	0.71	17.53	مرتفع
2	X2	16	15.7	48	47.1	26	25.5	12	11.8	0	0	3.67	0.88	23.97	مرتفع
3	X3	25	24.5	50	49.0	21	20.6	6	5.9	0	0	3.92	0.83	21.17	مرتفع
4	X4	21	20.6	56	54.9	16	15.7	9	8.8	0	0	3.87	0.84	21.70	مرتفع
5	X5	27	26.5	40	39.2	23	22.5	11	10.8	1	1.0	3.79	0.99	26.12	مرتفع
المعدل		21.76		53.72		16.28		8.04		0.2		3.88	0.83	21.45	
المجموع		75.48		16.28		8.24									
التحالف المالي															
6	X6	28	27.5	51	50.0	16	15.7	6	5.9	1	1.0	3.97	0.87	21.91	مرتفع
7	X7	27	26.5	54	52.9	11	10.8	10	9.8	0	0	3.96	0.88	22.22	مرتفع
8	X8	29	28.4	40	39.2	22	21.6	11	10.8	0	0	3.85	0.96	24.93	مرتفع
9	X9	29	28.4	45	44.1	19	18.6	8	7.8	1	1.0	3.91	0.94	24.04	مرتفع
10	X10	27	26.5	40	39.2	23	22.5	11	10.8	1	1.0	3.79	0.99	26.12	مرتفع
المعدل		27.46		45.08		17.84		9.02		0.6		3.89	0.92	23.84	
المجموع		72.54		17.84		9.62									
المشروع المشترك															
11	X11	37	36.3	55	53.9	8	7.8	1	1.0	1	1.0	4.24	0.72	16.98	مرتفع جداً
12	X12	29	28.4	57	55.9	13	12.7	3	2.9	0	0	4.10	0.73	17.80	مرتفع
13	X13	34	33.3	47	46.1	17	16.7	4	3.9	0	0	4.09	0.81	19.80	مرتفع
14	X14	33	32.4	55	53.9	10	9.8	4	3.9	0	0	4.15	0.75	18.07	مرتفع
15	X15	37	36.3	47	46.1	15	14.7	2	2.0	1	1.0	4.15	0.81	19.51	مرتفع
المعدل		33.34		51.18		12.34		2.74		0.4		4.14	0.76	18.43	
المجموع		84.52		12.34		3.14									
التحالف التقني															
16	X16	29	28.4	63	61.8	7	6.9	2	2.0	0	0	4.81	0.64	13.30	مرتفع جداً
17	X17	19	18.6	61	59.8	19	18.6	3	2.9	0	0	3.94	0.70	17.76	مرتفع
18	X18	26	25.5	59	57.8	13	12.7	4	3.9	0	0	4.05	0.74	18.27	مرتفع
19	X19	25	24.5	57	55.9	15	14.7	5	4.9	0	0	4.00	0.77	19.25	مرتفع
20	X20	37	36.3	44	43.1	18	17.6	1	1.0	2	2.0	4.11	0.87	21.16	مرتفع
المعدل		27.2		55.68		14.1		2.94		0.4		4.18	0.74	17.94	
المجموع		82.88		14.1		3.34									

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24).

- وصف أبعاد الاستدامة التنظيمية: يعرض الجداول رقم (3) إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص أبعاد الاستدامة التنظيمية والمتمثلة بـ (الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البنية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة الأخلاقية)، ومن تحليل معطيات الجداول يتضح الآتي:
- أ. وصف بُعد الاستدامة الاقتصادية: تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول رقم (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد الاستدامة الاقتصادية بمؤشراته (Y21-Y25) متفقة على هذا البعد بنسبة (84.12%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (4.80)، ومعامل الاختلاف (19.48)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (3.94%)، وبلغت نسبة محايد (11.94)، وهذا يشير أن المستشفيات المبحوثة لديها نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بامتلاك المستشفيات المبحوثة القدرة على الاستدامة الاقتصادية.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد الاستدامة الاقتصادية تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (Y22) والتي تشير إلى (تركز إدارة المستشفى على تقليل التكاليف دون الإخلال بجودة الخدمات الصحية المقدمة)، هو أكثر إسهاماً من الأفراد المبحوثين وكانت نسبة الاتفاق (87.2%) وبوسط حسابي (04.26) وانحراف معياري (0.83)، ومعامل الاختلاف (19.48). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (Y24) والتي تشير إلى (تحرص إدارة المستشفى على الحفاظ على الموارد الاقتصادية وتنميتها)، هو الأقل إسهاماً بنسبة الاتفاق (77.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.97) وبلغ الانحراف المعياري له (0.83)، ومعامل الاختلاف (20.90).

ب. وصف بُعد الاستدامة البيئية: تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد الاستدامة البيئية بمؤشرات (Y26-Y30) متفقة على هذا البعد بنسبة (81.98%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.79)، ومعامل الاختلاف (19.7). في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (5.68%)، وبلغت نسبة محايد (12.14%)، وهذا يشير أن المستشفيات المبحوثة لديها نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بامتلاك المستشفيات المبحوثة القدرة على الاستدامة البيئية. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد الاستدامة البيئية تبين أن أعلى نسبة بوسط حسابي كانت على مؤشر (Y26) والتي تشير إلى (تلتزم إدارة المستشفى بتقليل النفايات الطبية بطريقة تحافظ على البيئة)، بنسبة اتفاق (89.3%) وبوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.76)، ومعامل الاختلاف (17.79). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (Y28) والتي تشير إلى (تشجع إدارة المستشفى استخدام تقنيات صديقة للبيئة في تقديم الخدمات الصحية)، بنسبة الاتفاق (76.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.89) وبلغ الانحراف المعياري له (0.84)، ومعامل الاختلاف (21.59).

ج. وصف بُعد الاستدامة الاجتماعية: تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول رقم (21) أنَّ إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد الاستدامة الاجتماعية بمؤشرات (Y31-Y35) متفقة على هذا البعد بنسبة (83.94%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.77)، ومعامل الاختلاف (18.87). في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (5.78%)، وبلغت نسبة محايد (11.96%)، وهذا يشير أن المستشفيات المبحوثة لديها نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بامتلاك المستشفيات المبحوثة القدرة على الاستدامة الاجتماعية.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد الاستدامة الاجتماعية تبين أن أعلى نسبة وسط الحسابي كانت على مؤشر (Y31) والتي تشير إلى (تهتم إدارة المستشفى بتعزيز الصحة والسلامة المهنية للموظفين فيها). بنسبة اتفاق (92.2%) وبوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.67)، ومعامل الاختلاف (15.58). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (Y35) والتي تشير إلى (تسهل إدارة المستشفى في تنمية وعي المجتمع من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية)، بنسبة اتفاق (71.6%) وبوسط حسابي بلغ (3.86) وبلغ الانحراف المعياري له (0.94)، ومعامل الاختلاف (24.35).

د. وصف بُعد الاستدامة الأخلاقية: تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول رقم (3) أنَّ إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعد الاستدامة الأخلاقية بمؤشرات (Q36-Q40) متفقة على هذا البعد بنسبة (88.62%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره

(4.18) وانحراف معياري مقداره (0.78)، معامل الاختلاف بلغ (18.73)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (4.14%)، وبلغت نسبة محايد (7.24)، وهذا يشير أن المستشفيات المبحوثة لديها نسبة اتفاق مرتفعة على مؤشرات هذا البعد المتمثلة بامتلاك المستشفيات المبحوثة القدرة على الاستدامة الاخلاقية.

ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد الاستدامة الاخلاقية تبين أن أعلى نسبة وسط حسابي كانت على مؤشر (Y36) والتي تشير إلى "تحرص إدارة المستشفى على التزام موظفيها بسلوكيات مهنية وأخلاقية فيها"، بنسبة اتفاق (93.1%) وبوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.67)، معامل الاختلاف بلغ (15.40). أما أقل قيمة فقد كانت للمؤشر (Q37) والتي تشير إلى "تتعامل إدارة المستشفى مع موظفيها على أساس مبدأ المساواة والعدالة"، بنسبة اتفاق (89.2%) وبوسط حسابي بلغ (4.09) وبلغ الانحراف المعياري له (0.78)، ومعامل الاختلاف (19.07). جدول (3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستويات الوصف لابعاد الاستدامة التنظيمية

تسلسل	رقم المتغير	اتفاق تماماً		اتفاق		غير متأكد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستويات الوصف
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
الاستدامة الاقتصادية															
1	Y21	37	36.3	50	49.0	13	12.7	10	9.8	1	1.0	1	1.0	18.37	مرتفع
2	Y22	45	44.1	44	43.1	10	9.8	10	9.8	1	1.0	2	2.0	19.48	مرتفع جداً
3	Y23	26	25.5	61	59.8	9	8.8	5	4.9	1	1.0	1	1.0	19.55	مرتفع
4	Y24	26	25.5	53	52.0	18	17.6	4	3.9	1	1.0	1	1.0	20.90	مرتفع
5	Y25	33	32.4	54	52.9	11	10.8	3	2.9	1	1.0	1	1.0	19.12	مرتفع
	المعدل		32.76		51.36		11.94		2.74		1.2		4.11	19.48	
	المجموع		84.12				11.94				3.94				
الاستدامة البنية															
6	Y26	43	42.2	48	47.1	7	6.9	7	6.9	4	3.9	0	0	17.79	مرتفع جداً
7	Y27	22	21.6	60	58.8	14	13.7	6	5.9	6	5.9	0	0	19.44	مرتفع
8	Y28	22	21.6	56	54.9	15	14.7	9	8.8	9	8.8	0	0	21.59	مرتفع
9	Y29	24	23.5	60	58.8	13	12.7	5	4.9	5	4.9	0	0	18.70	مرتفع
10	Y30	31	30.4	52	51.0	13	12.7	5	4.9	5	4.9	0	1	20.98	مرتفع
	المعدل		27.86		54.12		12.14		5.68		0		4.03	19.7	
	المجموع		81.98				12.14		5.68						
الاستدامة الاجتماعية															
11	Y31	41	40.2	53	52.0	6	5.9	6	5.9	2	2.0	0	0	15.58	مرتفع جداً
12	Y32	31	30.4	56	54.9	9	8.8	5	4.9	5	4.9	1	1.0	20.04	مرتفع
13	Y33	38	37.3	56	54.9	6	5.9	2	2.0	2	2.0	0	0	15.45	مرتفع جداً
14	Y34	26	25.5	54	52.9	20	19.6	1	1.0	1	1.0	1	1.0	18.95	مرتفع
15	Y35	26	25.5	47	46.1	20	19.6	7	6.9	7	6.9	2	2.0	24.35	مرتفع
	المعدل		31.78		52.16		11.96		4.98		0.8		4.10	18.87	
	المجموع		83.94				11.96		5.78						
الاستدامة الاخلاقية															
16	Y36	45	44.1	50	49.0	5	4.9	5	4.9	2	2.0	0	0	15.40	مرتفع جداً
17	Y37	27	26.5	64	62.7	6	5.9	6	5.9	3	2.9	2	2.0	19.07	مرتفع
18	Y38	30	29.4	59	57.8	9	8.8	9	8.8	2	2.0	2	2.0	19.22	مرتفع
19	Y39	35	34.3	53	52.0	8	7.8	4	3.9	4	3.9	2	2.0	20.82	مرتفع
20	Y40	41	40.2	48	47.1	9	8.8	3	2.9	3	2.9	1	1.0	19.14	مرتفع جداً
	المعدل		34.9		53.72		7.24		2.74		1.4		4.18	18.73	
	المجموع		88.62				7.24		4.14						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24) وإنَّ الأهمية الترتيبية بين المتغيرين على وفق آراء الأفراد المبحوثين في المستشفيات المبحوثة كما في الجدول رقم (4)، الذي تشير إلى أن اهتمام المديرين في المستشفيات المبحوثة يتركز بالدرجة

الأولى على المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية)، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.11)، في حين جاء المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) في الأهمية الثانية بوسط حسابي (3.64).

جدول (4): الأهمية الترتيبية للمتغيرين

ت	المتغيرين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الأهمية
1.	التحالفات الاستراتيجية	3.64	0.812	20.41	الثانية
2.	الاستدامة التنظيمية	4.11	1.79	19.19	الأولى
	المعدل العام	3.87	1.30	19.8	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)
ثالثاً. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة: تسعى هذه الفقرة إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

1. تحليل علاقات الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية: يحاول هذا المحور إلى تقييم وتحديد أهمية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة في المستشفيات المبحوثة عند مستوى معنوية ($p < 0.05$) بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والتي تتمثل بوجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة وعلى النحو الآتي:

أ. تحليل علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية: يشير الجدول رقم (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) على مستوى المستشفيات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.616) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01). واعتماداً على هذه النتيجة فإنه كلما توافرت مستويات عالية من التحالفات الاستراتيجية في المستشفيات المبحوثة كلما زاد مستوى إمكانياتها في تحقيق الاستدامة التنظيمية. وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

ب. تحليل علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية: بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية، فقد خلُلت علاقات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية منفصلةً وكما يأتي:

❖ علاقة الارتباط بين بُعد التحالف التسويقي والاستدامة التنظيمية: يلاحظ من نتائج الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد التحالف التسويقي بوصفه أحد أبعاد التحالفات الاستراتيجية على مستوى المستشفيات المبحوثة، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.517) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه فإنه كلما زاد مستوى التحالف التسويقي في المستشفيات المبحوثة كلما تمكنت تلك المستشفيات من تعزيز قدرتها في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وبهذا تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالف التسويقي والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ علاقة الارتباط بين بُعد التحالف المالي والاستدامة التنظيمية: يظهر من نتائج الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد التحالف التسويقي والاستدامة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.600) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التحالف المالي في المستشفيات المبحوثة كلما زادت من قدرات تلك المستشفيات من تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالف المالي والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ علاقة الارتباط بين بُعد المشروع المشتركة والاستدامة التنظيمية: يظهر من نتائج الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد المشروع المشتركة والاستدامة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.509) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى المشروع المشتركة في المستشفيات المبحوثة كلما زادت من قدرات تلك المستشفيات من تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين المشروع المشتركة والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ علاقة الارتباط بين بُعد التحالف التقني والاستدامة التنظيمية: يظهر من نتائج الجدول رقم (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد التحالف التقني والاستدامة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.696) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد مستوى التحالف التقني في المستشفيات المبحوثة كلما زادت من قدرات تلك المستشفيات من تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وبهذا فإن الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحالف التقني والاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

جدول (5): علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية على مستوى المستشفيات المبحوثة

الاستدامة التنظيمية	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل التحالفات الاستراتيجية
0.517**	التحالف التسويقي
0.600**	التحالف المالي
0.509**	المشروع المشترك
0.696**	التحالف التقني

*علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، **علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) N=102

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)

2. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة: يهدف هذا المحور إلى قياس واختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة والمتمثلة بتأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية مجتمعةً ومنفرداً في الاستدامة التنظيمية، وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية عبر استخدام معامل الانحدار البسيط (Regression Linear) وعلى النحو الآتي:

أ. تحليل تأثير أبعاد التحالفات الاستراتيجية مجتمعةً في الاستدامة التنظيمية: يلاحظ من نتائج الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي وذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (الاستدامة التنظيمية) على مستوى المستشفيات المبحوثة، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) والذي قيمته (0.38) الذي يشير إلى أن ما نسبته (38%) من الاستجابة يعود إلى هذا المتغير، أما بقية النسبة (62%) فتفسرها عوامل أخرى لم يتضمنها مخطط الدراسة، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.240) وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.100)، وإن قيمة ميل خط الانحدار (Beta) بلغت (0.624) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (7.826) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة من التحالفات الاستراتيجية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.616) في المكانة الاستراتيجية، وبذلك تتحقق صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحالفات الاستراتيجية مجتمعةً في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

ب. تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية: بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية عن العلاقات التأثيرية وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة فقد قمنا بتحليل العلاقة التأثيرية لكل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية وبشكل مستقل في الاستدامة التنظيمية وهي كما يأتي:

❖ تأثير بُعد التحالف التسويقي في الاستدامة التنظيمية: يتضح من معطيات الجدول رقم (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية للتحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.267)، وهذا يعني أن استقطاب المواهب يفسر (26.7%) من التغيرات الحاصلة في الاستدامة التنظيمية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (36.396) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.517) وهي قيمة معنوية بدلالة قسمة (t) المحسوبة والبالغة (6.033) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة من التحالف التسويقي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.517) في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى "يوجد تأثير معنوي التحالف التسويقي في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ تأثير بُعد التحالف المالي في الاستدامة التنظيمية: يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية التحالف المالي في الاستدامة التنظيمية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.359)، وهذا يعني أن التحالف المالي تفسر (35.9%) من التغيرات الحاصلة في الاستدامة التنظيمية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (56.107) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935)

عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.600) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.490) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من التحالف المالي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.600) في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي التحالف المالي في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ تأثير المشروع المشترك في الاستدامة التنظيمية: يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية المشروع المشترك في الاستدامة التنظيمية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.259)، وهذا يعني أن تطوير المواهب تفسر (25.9%) من التغيرات الحاصلة في الاستدامة التنظيمية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (34.896) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.509) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.907) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من المشروع المشترك سيؤدي إلى تغير مقداره (0.509) في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي المشروع المشترك في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

❖ تأثير بُعد التحالف التقني في الاستدامة التنظيمية: يتضح من الجدول رقم (6) أن هناك تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية التحالف التقني في الاستدامة التنظيمية، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل بكثير من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة البالغ (0.05)، بدلالة معامل التحديد (R^2) قدره (0.484)، وهذا يعني أن المحافظة على المواهب تفسر (48.8%) من التغيرات الحاصلة في الاستدامة التنظيمية، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (93.889) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.935) عند درجتي حرية (1.100)، وبلغت قيمة (1B) (0.696) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.690) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.660)، التي تعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة من التحالف التقني سيؤدي إلى تغير مقداره (0.696) في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة، وبهذا تحققت الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير إلى " يوجد تأثير معنوي التحالف التقني في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة".

جدول (6): تأثير كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية على مستوى المستشفيات المبحوثة

الاستدامة التنظيمية								المتغير المعتمد
Sig.	T		F		R2	1 ^β	0 ^β	المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.660	6.033	3.935	36.396	%26.7	0.517	0.570	التحالف التسويقي
0.000	1.660	7.490	3.935	56.107	%35.9	0.600	0.627	التحالف المالي
0.000	1.660	5.907	3.935	34.896	%25.9	0.509	0.588	المشروع المشترك
0.000	1.660	9.690	3.935	93.889	%48.4	0.696	0.811	التحالف التقني

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24) N
DF (1,94) =102

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين من تحليل فقرات وصف المستجيبين أن هناك توازن نسبي للجنسين في هذه المستشفيات، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في المستشفيات والتي تتطلب مشاركة فعالة في كلا الجنسين.
2. تُظهر نتائج الدراسة أن التحالفات الاستراتيجية تُعد أداة فعالة لتعزيز الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة من خلال تحسين الأداء، وتبادل الموارد والخبرات، وتقوية العلاقات المؤسسية.
3. تبين أن التحالفات تسهم في تقليل التكاليف وتحسين جودة الخدمات الصحية، مما يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية.
4. تبين من نتائج التحليل وجود علاقة تأثير للتحالفات الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة في محافظة دهوك. وهذا يدل على صحة ومنطقية عنوان الدراسة والعلاقة بين متغيراتها.
5. تبين وجود ارتباط معنوي بين التحالفات الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، إذ أنه كلما لجأت المستشفيات المبحوثة إلى اعتماد صيغ التحالفات الاستراتيجية فيما بينها كلما تمكنت من تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثانياً. المقترحات:

1. من الضروري أن تركز المستشفيات المبحوثة على القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والاخلاقية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
2. ضرورة قيام المستشفيات المبحوثة بفتح الدورات التدريبية لكوادرها الادارية من أجل تطوير مهاراتهم الفنية والادارية.
3. من الضروري أن تركز المستشفيات المبحوثة على القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والاخلاقية لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
4. من الضروري أن تحافظ المستشفيات المبحوثة على الأهتمام العالي بأبعاد التحالفات الاستراتيجية لما لها من دور واضح في مواجهة التغيرات التي تحصل في البيئة المضطربة، ولما لها من تأثير في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية.
5. توصي الدراسة الحالية للمستشفيات المبحوثة ببناء ثقافة تنظيمية تكون داعمة لتعزيز الاستدامة التنظيمية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. اسمهان كلاش صونيا (2016)، أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، دراسة حالة تحالف PSA Peugeot Citroen General Motors، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
2. الحسني، محمد هادي باسم، (2022)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة الغري لكلية الإدارة والاقتصاد، 18(2)، 417-440.
3. خليل، امام، (2021)، التحالفات الاستراتيجية أداة لتحقيق تنافسية العناقيدة الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (2004-2017) المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، المجلد 11، العدد 6، 251-252.

4. جميل، شفان عبد الرحمن. (2021). أنماط التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة. مجلة جامعة دهوك، 24(2)، 183-204.
 5. ربيع، فاطمة، (2021)، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراة منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير قسم العلوم التيسير، جامعة الجزائر.
 6. زيتوني، نبيلة، شتوح، مريامة، (2019)، التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدا (1996-2016)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 8 ماي 1945، قلمه.
 7. السليفاني، نزار محمد علي والكواشي، مازن ابراهيم احمد، (2024)، الارتجال التنظيمي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال الوسيط لجودة المعلومات: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركتي التونسا ومحمود/محافظ دهوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلة 20، العدد 68، 47-71.
 8. الطائي، يوسف حبيب سلطان الجنابي، سجاد محمد عطية والذبحاوي، عامر عبد كريم (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الإستدامة لمنظمات الأعمال دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، 205-227.
 9. عثمان واخرون، (2024)، القيادة الرقمية دورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، مجلة بوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 5، العدد 421، 1-450.
 10. العوضي، رفعت السيد، (2007)، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية (الطبعة الثانية). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 71.
 11. العنزي، سعد على وراضي جواد محسن (2011)، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار اليازوري.
 12. كريم، عثمان كريم محمود، (2018)، انعكسات التكامل بين الانتاج الانظف وسلسلة التجهيز العكسي على تعزيز استدامة الاعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصانع انتاج المياه المعدنية في اقليم كردستان العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
 13. مخلف واخرون التحالفات الاستراتيجية لتحقيق النجاح الريادي: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك إقليم كردستان العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 64، 518-543.
 14. مصطفى، جكر اسماعيل والمحمود، سعد فاضل عباس، (2023)، التحالفات الاستراتيجية مدخل في تحقيق النجاح الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينة ممن المديرين في عدد من الشركات التجارية في محافظة دهوك/إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، مجلة 11، العدد 4، 977-993.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abdulkareem, Beston Muhammed Qadir (2023), The Moderate Role of Strategic Improvisation in the Effective Relation of Green Human Resources Management in

- Organizational Sustainability" An analytical study of the opinions of administrative leaders in a sample of producing oil and gas companies in the Kurdistan Region of Iraq, Unpublished PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Zakho.
2. Banu, Shaik R., Padhi, A., Shukla, Tushar D., Ramakrisnan, H., Thandayuthapani, S. (2023). Impact of Various types of Training Programs on Organizational Sustainability. *Journal of Harbin Engineering University*, Volume (43), Issue (7).621-627.
 3. Bustinza, Oscar(2019)•Unpacking the effect of strategic ambidexterity on performance•Publisher Rights Statement
 4. Chaudhary, Manoj Kumar, & Chaudhary, Rajesh Kumar. (2023). Green human resource management for organizational sustainability: lessons from insurance companies in emerging market. *Journal of Emerging Management Studies*, Volume (1), Issue (1), 1-19.
 5. Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2020). *Strategic management: Creating competitive advantages*. 10th Ed, McGraw-Hill Education.
 6. Durmus-Ozdemir, E., Podubnii, M., and Bayar,M. (2017). *Gaining Competitive Advantage through Strategic Alliances:The Role of International Joint Ventures*
 7. Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic finance* Volume (10), Issue (91).41
 8. Fahnehjelm, A., and Thomander, I. (2020). *Strategic Alliance Formation in a Dynamic Environment*. Degree Project in Industrial Management, Second Cycle, 30 Credits Stockholm, Sweden
 9. Florez-Jimenez, M. P., Lleo1, A., Ruiz-Palomino, P., & Muñoz-Villamizar, A. F. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience, and corporate purpose: a review of the academic traditions connecting them. *Review of Managerial Science*, Volume (18), Issue (6).
 10. Formentini, M., & Taticchi, P. (2016), “Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management”. *Journal of Cleaner Production*, Volume.(112),.1920–1933.
 11. He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J, (2020), Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research, *British Journal of Management*, Volume (3), Issue (31), 589-617.
 12. Hombery.S.&Cummings.J.,2009, *Buldingsuccassful strategic Alliance*, Long Range planning, Elsevier, 42,164-193.
 13. Kinderis, R., & Jucevičius, G. (2013). Strategic alliances– their definition and formation. *Latgale National Economy Research*, Volume (5), Issue (1). 106-128.
 14. Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, Volume)142), 476-488.
 15. Luque, A., & Herrero-García, N. (2019). How corporate social (ir) responsibility in the textile sector is defined, and its impact on ethical sustainability: An analysis of 133

- concepts. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, , (6), Issue(26), 1285-1306.
16. Magd, H., & Karyamsetty, H. (2021). Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model.
 17. Mohamed, S., Devapriya, K. A. K., & Fasna, M. F. F. (2019). Strategic alliances for the Sri Lankan construction industry-a study of best fit partners. In 2019 Moratuwa Engineering Research Conference (MERCon) (pp. 157-162). IEEE.
 18. Nogueira, Elisabete, Gomes, Sofia, & Lopes, João M. (2024). The contribution of the labour practices to organizational performance: The mediating role of social sustainability. Business Ethics, the Environment & Responsibility, wiley online library.
 19. Pellicelli, A. C. (2003). Strategic Alliances. Clusters and global value chains in the north and the third world (p. 1). Novara: Facoltà di Economia – Novara.
 20. Santos, J. R., Anunciação, P. F., & Svirina, A. (2013). A tool to measure organizational sustainability strength. Journal of Business Management, Volume (7), 105-117.