

أثر التحول المؤسسي للمنظمات على الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في القطاع
الصحي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

نوف عايد العنزي

٢٣٣٠٠١١٣٣

إشراف/

د.

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

(الإسراء: ١١٤)

الإهداء

الشكر والتقدير

المستخلص

Abstract

قائمة المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	و
قائمة المحتويات	ز
الفصل الأول	١
الإطار العام للدراسة	١
١,١ مقدمة الدراسة	٢
٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها	٣
٣,١ أهمية الدراسة	٥
٤,١ أهداف الدراسة	٧
٥,١ فرضيات الدراسة	٧
٦,١ نموذج الدراسة	٨
٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	٩
٨,١ المنهجية وطرق الدراسة	١١
٩,١ مجتمع وعينة الدراسة	١١
١٠,١ وسائل جمع بيانات الدراسة	١٢
١١,١ حدود الدراسة	١٣
١٢,١ المعالجات الإحصائية المقترحة	١٣
١٣,١ خطوات تنفيذ خطة الدراسة	١٤
الفصل الثاني	١٥

١٥	الإطار النظري للدراسة.....
١٦	١,٢ مقدمة.....
١٧	١,١,٢ الدراسات السابقة.....
٢٥	٢,١,٢ الإطار النظري للدراسة.....
٢٥	١,٢,١,٢ مفهوم التحول المؤسسي وتعريفاته.....
٢٧	٢,٢,١,٢ مراحل التحول المؤسسي.....
٣٦	٥,٢,١,٢ استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي.....
٣٩	٣,١,٢ مفهوم الاستدامة المالية.....
٤١	١,٣,١,٢ أبعاد الاستدامة المالية.....
٤٢	٢,٣,١,٢ أهمية الاستدامة المالية.....
٤٣	٤,٣,١,٢ أهداف الاستدامة المالية.....
٤٥	قائمة المراجع.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية تحولات اقتصادية واجتماعية واسعة ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق الاستدامة في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي. يعتبر التحول المؤسسي من الأدوات الرئيسية التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال إعادة هيكلة العمليات وتحسين الكفاءة التشغيلية (البري، ٢٠٢٠). يتضمن التحول المؤسسي تبني تقنيات حديثة، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتعزيز القدرات البشرية، مما يساهم في تحقيق استدامة مالية طويلة الأمد.

تعتبر الاستدامة المالية في القطاع الصحي محورية لضمان توفير خدمات صحية عالية الجودة بصفة مستدامة (Smith & Fellen, ٢٠٢١). وتشمل الاستدامة المالية القدرة على توليد الإيرادات الكافية وتغطية التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى الاستثمار في تحسين الخدمات الصحية والتقنيات الطبية. إلا أن عملية التحول المؤسسي تواجه العديد من التحديات مثل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، نقص التمويل اللازم، والحاجة إلى التوفيق بين الأهداف المؤسسية والأهداف الوطنية. (Jones & Robinson, ٢٠١٩)

تحقق الاستدامة المالية ارباح مستدامة وتدفقات نقدية موجبة، كما أنها تحافظ على الموارد وتنميها، الأمر الذي يساعد المنشأة في تقليل نسبة الرافعة المالية والإعتماد على الديون الخارجية، مع دمج ذلك مع متطلبات التنمية المستدامة بأبعادها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، الحوكمة) وذلك بهدف الحماية من التعثر في المستقبل

والاستمرار والنمو المستدام وتحقيق الصلابة المالية في ظل الأزمات المتلاحقة للإقتصاديات الحالية محلياً ودولياً (اسماعيل فرج، ٢٠٢٢).

يواجه القطاع الصحي بالمملكة تحديات تكمن في وجود تباين في عملية تزويد وتقديم الخدمة والاستثمار فيها بين عدد المستفيدين المفترض خدمتهم في مقابل المرضى المعالجين فعلياً، ما قد يؤدي الى تدني وضعف القيمة فضلاً عن الجودة بسبب غياب الكفاءة والفاعلية (Rahman, ٢٠٢٠). كما يحتاج النظام الصحي أيضاً إلى تعزيز كفاءة الانفاق العام والمساهمة في تنويع الإقتصاد الوطني للوصول الى الاستدامة المالية وإصلاح نظام تمويل الرعاية الصحية والوصول الى التغطية الصحية الشاملة المجانية، وذلك لتسهيل حصول الافراد على خدمات الرعاية الصحية اللازمة وقت الحاجة اليها بجودة وفعالية عالية دون تعرض المستفيد الى أي مشقة مالية. (استراتيجية تحول القطاع الصحي، ٢٠٢٣).

وبناء على ماسبق تبرز أهمية دراسة أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية كون أن رحلة التحول قائمة وترتكز على تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات الصحية والتي تشمل التجمعات الصحية التي تم إنشائها كأحد المحاور الأساسية للتحول المؤسسي.

٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تسعى المنظمات في القطاع الصحي إلى تحقيق استدامة مالية تضمن استمرار تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية. يأتي التحول المؤسسي كأحد الاستراتيجيات الرئيسية التي تُعتمد لتحقيق هذه الاستدامة، حيث يتضمن التحول المؤسسي إعادة هيكلة العمليات والإجراءات التنظيمية، وتطبيق أحدث التقنيات، وتبني سياسات جديدة تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الاستدامة (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١).

ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق الاستدامة المالية. من بين هذه التحديات، يمكن الإشارة إلى مقاومة التغيير من قبل الموظفين (Alharbi, ٢٠١٨)، نقص التمويل اللازم لتنفيذ عمليات التحول (Rahman, ٢٠٢٠)، الحاجة إلى تطوير القدرات البشرية، وضمان توافق التحول مع الرؤى الاستراتيجية الوطنية، مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠ (Al-Kahtani et al., ٢٠٢٢).

وبناءً على إطلاع الباحثة تبين وجود فجوة بحثية في دراسة أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. لذا سيتم من خلال هذه الدراسة تحليل مدى تأثير التحول المؤسسي على الكفاءة المالية للمنظمات الصحية، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذا التحول، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المنظمات عند تنفيذ عمليات التحول.

ولاحظت الباحثة من من خلال المسح الذي قامت به للأدبيات والدراسات السابقة ندرة الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي ودوره في مجال التنمية المالية المستدامة في القطاع الصحي. حيث تُظهر الدراسات السابقة ندرة الأبحاث التي تناولت أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة، حيث ركزت معظم الدراسات على الجوانب الإدارية والتقنية للتحول دون تحليل تفصيلي لتأثيره على الكفاءة المالية والربحية (Alsharqi & Rahman, ٢٠١٩).

بناءً على ما سبق تبرز الحاجة لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات، ويتبلور السؤال الرئيس لهذه الدراسة في التساؤل التالي "ما أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة

العربية السعودية؟"

وستحاول الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للتحول المؤسسي على محو الامية المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر للتحول المؤسسي على توفير الاموال في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر للتحول المؤسسي على توفير البيانات المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد أثر للتحول المؤسسي على الربحية منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟

٣,١ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراته والمتمثلة في التحول المؤسسي والاستدامة المالية، وتتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته فقد أصبح التحول المؤسسي يشكل أحد وأهم الموضوعات الهامة والتي تتعرض لها المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية، التي تسعى الى الاستفادة من التحول المؤسسي أقصى استفادة، بما يمكنها من تعزيز الاستدامة المالية، وعليه فان أهمية هذا البحث يمكن ان تقسم الى أهمية علمية واهمية عملية كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

١. المساهمة في المعرفة الأكاديمية: يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول تأثير التحول المؤسسي على الاستدامة المالية، وهو موضوع حيوي لم يُدرس بشكل كافٍ في السياق السعودي. سيضيف البحث إلى الأدبيات الموجودة من خلال تقديم رؤى جديدة ومعلومات محدثة حول كيفية تأثير التحولات التنظيمية على الكفاءة المالية في المنظمات الصحية.

٢. تطوير نظريات جديدة: قد يساهم البحث في تطوير أو تعديل النظريات القائمة حول الاستدامة المالية والتحول المؤسسي. من خلال تحليل البيانات وجمع المعلومات، يمكن للبحث تقديم نماذج جديدة تفسر العلاقة بين التحول المؤسسي والاستدامة المالية بشكل أكثر دقة وشمولية.

٣. توفير قاعدة بيانات للباحثين: سيقدم البحث بيانات ومعطيات جديدة يمكن استخدامها من قبل الباحثين الآخرين في دراساتهم المستقبلية. يمكن أن تشكل نتائج هذا البحث قاعدة بيانات مفيدة لتطوير دراسات مماثلة في مجالات أخرى أو في دول أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

١. تحسين الكفاءة المالية للمنظمات الصحية: يساعد البحث في تقديم توصيات عملية للمنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية حول كيفية تحسين الكفاءة المالية من خلال التحول المؤسسي. ستساهم هذه التوصيات في تحقيق استدامة مالية أفضل وضمان توفير خدمات صحية عالية الجودة.

٢. دعم صنع القرار: يوفر البحث معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع الصحي حول العوامل المؤثرة على نجاح التحول المؤسسي. يمكن استخدام هذه المعلومات لتوجيه السياسات والقرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٣. تعزيز التوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠: من خلال تحديد كيفية توافق التحولات المؤسسية مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، يساعد البحث المنظمات الصحية على تحسين عملياتها وتعزيز مساهمتها في تحقيق الأهداف الوطنية. يساهم ذلك في تحقيق نمو مستدام وتطوير شامل للقطاع الصحي.

٤. تطوير القدرات البشرية: يقدم البحث توصيات حول كيفية تطوير القدرات البشرية والتغلب على مقاومة التغيير، مما يساعد في تحقيق التحول المؤسسي بنجاح. يسهم ذلك في تحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمات الصحية.

٤,١ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق العديد من الأهداف تتمثل في النقاط التالية:

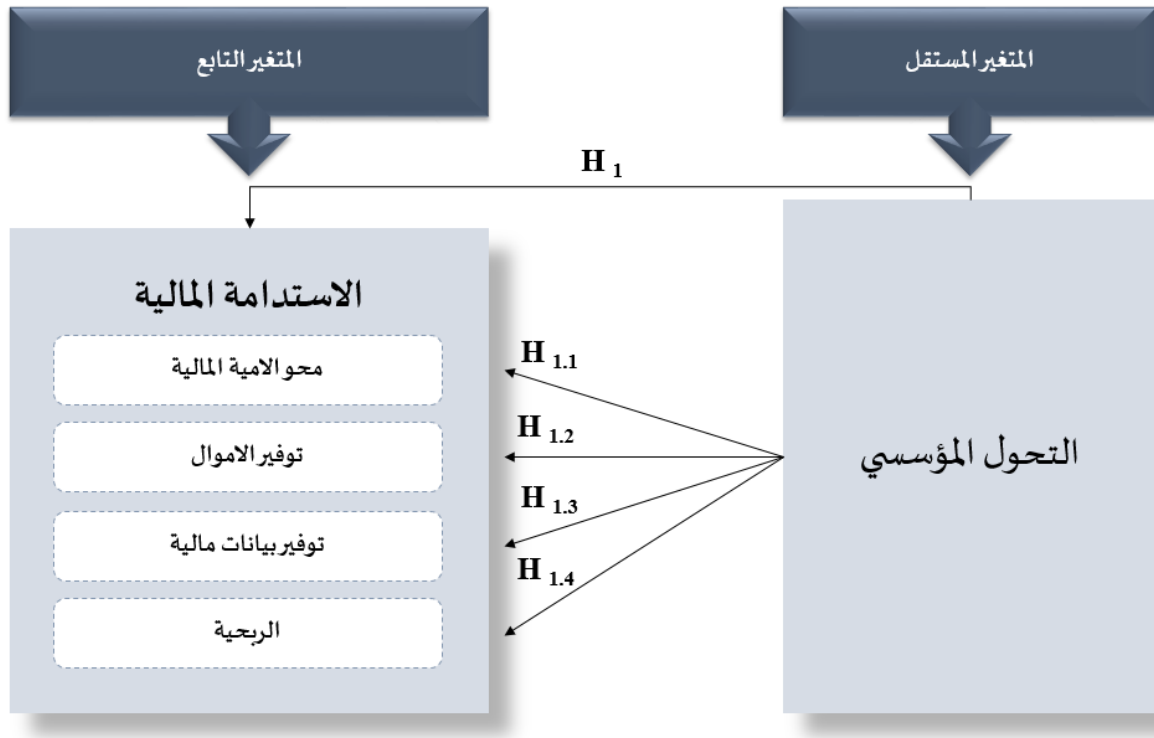
- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحول المؤسسي والاستدامة المالية بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والادبيات النظرية.
- تحليل وتقييم واقع التحول المؤسسي في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر التحول المؤسسي على محو الأمية المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير التحول المؤسسي على توفير الموارد المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم دور التحول المؤسسي في تحسين توافر البيانات المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر التحول المؤسسي على تحقيق الربحية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من دور التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

٥,١ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على الاستدامة المالية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية. وينبثق منها عدة فروض فرعية وهي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على محو الامية المالية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على توفير الاموال في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على توفير بيانات مالية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على الربحية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.

الشكل (١-١)
النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الدراسات السابقة)

٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

١. **التحول المؤسسي:** هو تحويل نموذج العمل في أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ذات أهداف تقدمية،

تعتمد في جوهرها على الإبداع والابتكار لزيادة الإنتاجية، سواء كانت مؤسسة قطاع عام أو خاص، فالتحول

المؤسسي عملية التغيير والتبديل في إجراءات الخطط المؤسسة، ومدى تأثير هذا التغيير هذا التغيير على التنمية

المستدامة (الصقر، آل ربيع، ٢٠٢٤).

٢. **الاستدامة المالية:** تعبر عن قدرة المنشأة على التطور والحفاظ على قاعدة موارد متنوعة لفترة طويلة من

شأنها أن تخدم مصلحة عملائها ويدون تمويل خارجي في المدى البعيد، ويمكن الوقوف على مدى الاستدامة المالية للمنشأة من خلال الإجابة على ثلاث أسئلة تتمثل في: هل المنشأة تحقق أرباح؟ هل المنشأة تنمو؟ هل المنشأة توفر بيانات مالية ولديها سجلات وتقارير مالية؟ (الحمامصي، ٢٠٢٣).

• **محو الامية المالية:** تشير الى مدى المام الفرد بمهارات قراءة وكتابة وتحليل الأوضاع المالية للفرد ومنشأته وإدارة أمواله، ومدى المام الفرد بالمفاهيم المالية الأساسية الضرورية لصنع واتخاذ قراراته المالية بفعالية، والمفاضلة بين بدائل الاستثمار ومناقشة القضايا المالية والتخطيط المالي المستقبلي الذاتي للفرد ومنشأته (الحمامصي، ٢٠٢٣).

• **توفير الأموال:** يشير إلى قدرة المنشأة على توفير رأس المال المتنوع الضروري لبدء النشاط والاستمرار والنمو من خلال التمويل الذاتي أو الجمعي أو بالاقتراض من البنوك أو مؤسسات مالية متخصصة، وغير ذلك من سبل التمويل المتاحة (الحمامصي، ٢٠٢٣).

• **توفير بيانات مالية:** يشير ذلك الى القدرة على توفر بيانات مالية متكاملة دقيقة موقوتة بشكل دائم من خلال إعداد قوائم وتقارير مالية شاملة ودورية عن المنشأة وكافة أنشطتها ومركزها المالي وسجلات مالية تقليدية او الكترونية (الحمامصي، ٢٠٢٣).

• **الربحية:** تمثل الربحية صافي محصلة نتائج العديد من السياسات وكذلك القرارات المالية وغير المالية وتسهم الربحية في قدرة المنشأة على مواجهة التقلبات في حجم المبيعات، وبالتالي في الإيرادات والنفقات وكذلك في قدرة المنشأة على إعادة الاستثمار والاستمرار والنمو (الحمامصي، ٢٠٢٣).

٨,١ المنهجية وطرق الدراسة

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير.

٩,١ مجتمع وعينة الدراسة

• مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثين، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يتكون مجتمع البحث من منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية كما هو مبين بالجدول أدناه :

7 وكالات (85 إدارة)			وزارة الصحة
49 مستشفى	3 تجمعات صحية	القطاع الشمالي	التجمعات الصحية
عدد 2 مدن طبية و 69 مستشفى	4 تجمعات صحية	قطاع الوسطى	
عدد 1 مدينة طبية و 42 مستشفى	3 تجمعات صحية	القطاع الشرقي	
عدد 1 مدينة طبية و 69 مستشفى	5 تجمعات صحية	القطاع الغربي	
77 مستشفى	4 تجمعات صحية	القطاع الجنوبي	
11 إدارة تنفيذية			المركز الوطني للتأمين الصحي

المصدر (الموقع الرسمي لوزارة الصحة وشركة الصحة القابضة)

• عينة الدراسة:

سوف نعتمد على سحب عينة من قيادات منظمات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية.

- سيتم اجراء هذه الدراسة في إطار منشآت ومنظومة وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية الخاضعة للتحويل المؤسسي الشاملة التجمعات الصحية ومركز التأمين الصحي و ديوان وزارة الصحة من خلال مشاركتهم بالاستبانة بشكل الكتروني في مواقع وقروبات عمل الجهات الخاضعة للدراسة.
- ولعدم معرفة عدد المجتمع بالتفصيل كون الجهات من ضمن التحويل الصحي القائم بالمملكة العربية السعودية والتي تخضع الى سرية المعلومات سيتم استخدام عينة عشوائية بسيطة بحيث يحدد ما لا يقل عن ١٠٠ مفردة من كل من ديوان الوزارة ، التجمعات الصحية، المركز الوطني للتأمين الصحي.

١٠,١ وسائل جمع بيانات الدراسة

سوف يعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما

• مصادر البيانات الثانوية: -

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في التحويل المؤسسي والاستدامة المالية الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.

• مصادر البيانات الأولية: -

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة سوف يتم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع البحث.

● أداة الدراسة: -

سوف يعتمد الباحث على قائمة الاستقصاء وتعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد سوف يتم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، كما سوف يتم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف البحث.

١١,١ حدود الدراسة

➤ تتمثل حدود البحث المكانية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية (التجمعات

الصحية ومركز التأمين الصحي و ديوان وزارة الصحة) .

➤ بينما تتمثل الحدود الزمانية في فترة البدء بالدراسة عام ٢٠٢٥ .

➤ بينما تتمثل الحدود الموضوعية في اقتصار البحث على التحول المؤسسي والاستدامة المالية.

١٢,١ المعالجات الإحصائية المقترحة

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للبحث، سوف يتم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب

الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS ٢٦.V)، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل

هذه البيانات والتحقق من صحة الفروض ومن هذه الأساليب ما يلي:

أولاً: الأساليب الوصفية Descriptive Methods

- التكرارات والنسب المئوية

- الوسط الحسابي Arithmetic Mean

- الانحراف المعياري Standard Deviation

ثانياً: الأساليب الاستدلالية Inferential Methods:

١. معامل الفا (Alpha): تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وذلك لحساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء، وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذا البحث.
٢. معامل ارتباط بيرسون واختبار معنويته: وذلك لغرض قياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مدى معنوية ذلك الارتباط ومعرفة مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرات البحث من عدمه.
٣. تحليل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد معنوية التأثير للمتغير المستقل (التحول المؤسسي) على المتغير التابع (الاستدامة المالية) وكذلك تحديد نسبة الفرق التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل. وتم استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

١٣,١ خطوات تنفيذ خطة الدراسة

سوف يتم تنفيذ وتنظيم خطة الدراسة وفقاً لما يلي:

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
- الفصل الثالث: منهجية البحث.
- الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج الإحصائية.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

١,٢ مقدمة

يعتبر التحول المؤسسي من القضايا الحيوية التي تواكب التغيرات الديناميكية التي يشهدها العالم اليوم، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز الاستدامة المالية، والتي أصبحت هدفاً استراتيجياً تسعى إليه العديد من المنظمات، بما في ذلك تلك العاملة في القطاع الصحي. وفي المملكة العربية السعودية، حيث تعبر رؤية ٢٠٣٠ عن رغبة جادة في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة في مختلف المجالات، فإن دراسة أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية تمثل واحدة من القضايا البحثية الملحة.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه البحث، عرض للدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع، كما يتناول الإطار النظري للدراسة حيث يتطرق إلى مفهوم التحول المؤسسي ومراحله وأهميته. سنستعرض أيضاً استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي، وندرس مفهوم الاستدامة المالية وأبعادها، بالإضافة إلى أهمية هذه الاستدامة وأهدافها. ستمكننا هذه المحاور من فهم الأسس النظرية التي تشكل خلفية البحث، والتعرف على كيفية ارتباط التحول المؤسسي بالاستدامة المالية، وبصفة خاصة في السياق الصحي السعودي.

من خلال هذا الإطار، نسعى إلى تزويد الباحثين وصانعي القرار بالأدوات والمعرفة اللازمة لفهم العلاقة بين التحول المؤسسي والاستدامة المالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز أداء المنظمات في ضوء التحديات الراهنة والمستقبلية.

❖ التحول المؤسسي:

دراسة الشريف، وجعيم (٢٠٢٣)، بعنوان " متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحول المؤسسي نحو

الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها "

هدفت الدراسة الى التعرف على متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واسلوب العينة العمدية وبلغ حجم العينة ٩٢ مفردة من وزارة الشباب والرياضة و ٥٨ مفردة من الهيئات التابعة لها، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى ان متطلبات بناء الاستراتيجية جاءت بدرجة عالية في المحور الثاني اهداف الربحية والمحور الثالث مراحل تخطيط الاستراتيجية وجاءت بدرجة متوسطة في المحور الأول رؤية ورسالة الاستراتيجية، ومن اهم سبل تنفيذ الإعلان عن الاستراتيجية المقترحة للتحول تحول الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها.

دراسة عمر محمد النزهة (٢٠٢٤). بعنوان " Key aspects of the Saudi healthcare

system reform and the potential impact on the main

"stakeholders: A qualitative study

هدفت الدراسة الى استكشاف وفهم التحول في نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، والتغيرات والتحديات المحتملة، وتأثيراتها على أصحاب المصلحة الرئيسيين. تم استخدام نهج البحث النوعي. تم اختيار عشرة مشاركين من خلفيات متنوعة، يمثلون مختلف القطاعات في المملكة العربية السعودية: القطاع الخاص،

العام، التنفيذي، الاستشاري، والتنظيمي. أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين أغسطس ٢٠٢٢ ويونيو ٢٠٢٣م. كشفت النتائج عن أربعة محاور رئيسية تلقي الضوء على تحول نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية وآثاره: إصلاح نظام الرعاية الصحية، وتأثير الخصخصة/المأسسة على مقدمي الرعاية الصحية، وتأثير الخصخصة/المأسسة على التأمين الصحي، وتأثير الخصخصة/المأسسة على القوى العاملة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن التحول المستمر للقطاع العام نحو الخصخصة في المملكة العربية السعودية يواجه تحديات مختلفة تؤثر على معظم، إن لم يكن جميع، أصحاب المصلحة في هذا القطاع. ومع ذلك، يمتلك القطاع الخاص العديد من نقاط القوة التي يمكن أن تساعد في مواجهة التحديات المرتبطة بالتحول السريع للنظام. تشمل نقاط القوة هذه الإلمام بالسوق، والإدارة المالية القوية، والخبرة الواسعة في البرمجة وإعداد الفواتير لدافعي التأمين وشركات التأمين، وعمليات اتخاذ القرار الفعالة، والمرونة، والنضج.

دراسة حسن الشهري (٢٠٢٤). بعنوان "أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من

وجهة نظرا الموظفين في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تأثير تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لتقييم الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين، وتم استخدام الاستبانة التي وزعت على العاملين الإداريين في المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، حيث تم التعامل مع البيانات وتصنيفها واختبار الفرضيات ونتائجها والوقوف على دلالتها، بالإضافة إلى ربطها وتفسيرها المستخلص للاستنتاجات والتوصيات المناسبة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٣٦) استبانته، وبعد مراجعة الاستبانات تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي، ولقد توصل البحث إلى مستوى مرتفع من التحول الصحي بأبعاده الثلاثة (زيادة كفاءة استخدام الموارد، استبعاد المخاطر المالية للمرضي، تمويل نظام الرعاية الصحية) بالمستشفيات ومراكز الرعاية

الصحية في المملكة العربية السعودية وكذلك هناك مستوى مرتفع لتقديم الخدمات الصحية بالمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية في المملكة، و تأثير طردي دال إحصائيا على مستوى التحول الصحي بأبعاده الثلاثة (زيادة كفاءة استخدام الموارد، استبعاد المخاطر المالية للمرضي ، تمويل نظام الرعاية الصحية)على مستوى تقديم الخدمات الصحية بالمستشفيات ومراكز الرعاية الصحية في المملكة. وأوصت الدراسة بالعمل على رفع مستوى العاملين في مراكز الرعاية الصحية وتوفير بيئة محفزة وداعمة للعمل الجاد لتعزيز حصولهم على خدمات مرضية وعالية الجودة والتواصل الفعال مع المستفيدين من خدمات المراكز. والعمل على الحفاظ على المستوى المتميز للخدمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والإحتياجات التي تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

❖ الإستدامة المالية:

دراسة احمد، بوحبل (٢٠٢١). بعنوان " الشمول المالي واثرة على الاستدامة المالية: دراسة حالة دول

الجزائر، تونس والمغرب"

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الشمول المالي وأثره على الاستدامة المالية في دولة الجزائر، تونس والمغرب من خلال معدلات الشمول المالي ومدى تحقيقه في هذه الدول وكذا تحميل الاستدامة المالية بدراسة وتحليل الدين العام ومدى استقرار وتحقيق الاستدامة وأثر الشمول المالي عليها.

وتوصلت الدراسة الى ان الشمول المالي محقق في كل الدول وينسب متفاوتة وكذلك بالنسبة الاستدامة المالية، أما بالنسبة لأثر الشمول المالي على الاستدامة المالية لأهناك ارتباط محايد بين الشمول المالي والاستدامة المالية في البلدان الثلاث، أنه يلاحظ عدم فعالية سياسة الشمول المالي المعتمدة وعدم قدرتها على التأثير المباشر في

الاستدامة المالية والاستقرار المالي في هذه البلدان وخاصة في الجزائر وذلك لاعتمادها على الجباية البترولية وعد استقرار أسعار البترول.

❖ دور التحول المؤسسي بالإستدامة المالية:

دراسة الحمامصي، ايمان (٢٠٢٣)، بعنوان " الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين التوجه

الريادي والاستدامة المالية بالتطبيق على مشروعات انتاج الحرير الطبيعي في الوادي الجديد"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها الأربعة (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) كمتغير وسيط في الأثر غير المباشر للتوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (الاستباقية، الإبداعية، المخاطرة، الاستقلالية) على الاستدامة المالية بأبعادها الخمسة (محو الامية المالية، توفر الأموال، توفر بيانات مالية، تخطيط مالي، ربحية) واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل للعينة من جميع منتي الحرير الطبيعي المشاركين في مشروع واحة الحرير في محافظة الوادي الجديد بدولة مصر، واعتمدت على الاستقصاء كأداة للدراسة الميدانية واستخدمت

برنامج spss.٧٢٥ وأيضاً برنامج AMOS ٧٢٥

توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الاستدامة المالية لمشروعات انتاج الحرير الطبيعي مجال التطبيق بشكل مباشر من خلال وساطة جزئية لتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق التي تزيد من قوة العلاقة، حيث أن التوجه الريادي لمنتجي الحرير الطبيعي لمفردات العينة له تأثير إيجابي مباشر على اتباعهم لاستراتيجية المحيط الأزرق، كما ان تطبيق منتجي الحرير الطبيعي رواد الاعمال عينة البحث لاستراتيجية المحيط الأزرق له تأثير إيجابي مباشر على الاستدامة المالية لتلك المشروعات.

دراسة (الصقر، وال ربيع، ٢٠٢٤)، بعنوان " دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة

الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج من وجهة نظر القيادات الادرية والأكاديمية ولتحقيق أهاف البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة البحث من القيادات الإدارية والأكاديمية. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق البعدين الإداري والأكاديمي للتحول المؤسسي بغرض التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة، بالإضافة الى اسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في اقيق التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة كذلك.

دراسة (تامر محمد، ٢٠٢٣)، بعنوان "أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية

على قطاع البترول في مصر)"

كان الهدف من هذا البحث هو اختبار أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي بالتطبيق في قطاع البترول، وذلك من أجل لفت الانتباه الى أهمية تأثير الاستدامة المالية على الأداء المالي للشركات. وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق فروض الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٠٠) مفردة من المديرين والعاملين بقطاع البترول. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية وهي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاستدامة المالية على أبعاد الأداء المالي للمؤسسات في قطاع البترول، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في مدى تطبيق مفهوم الاستدامة المالية في قطاع البترول ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في مدى تحسين الأداء المالي في قطاع البترول.

❖ الدراسات الأجنبية:

Abolhallaj, Jafari, Seyedin, Salehi, Pourtaleb, Rahmani, Hosseini. (۲۰۲۱),
New financial management system for Iran public health sector: A
qualitative study.

BACKGROUND: Financial management system acts as a driving force and the first important principle of health sector reform. This study aimed to prepare a framework for new financial management system in Iran health sector.

MATERIALS AND METHODS: This qualitative study was conducted by content analysis approach and ۱۵ key informant participants selected through purposive sampling consisted of three ministers of Ministry of Health and Medical Education (MOHME), three vice-chancellors in the Center of Resource Development and Management, Two members of the Health Assembly of the Islamic Consultative, four Medical Sciences university's presidents, and three managers in Budgeting and performance Monitoring Center of MOHME in ۲۰۱۷. Data were collected through semi-structured interviews and they were analyzed using Atlas T_۳ software.

RESULTS: Six main themes were emerged as follow: "legal reform," "removing barriers to set up accrual accounting," "cost price calculation," "operational planning and budgeting," "human resources' organization, recruitment, and moderation," and "financial system output utilization (management accounting techniques) as the base for evidence-based policymaking and decision-making practices."

CONCLUSION: Any efforts for improving the current situation and reducing of mentioned limitations could be useful in providing required space for future phases of reforms and calculation of unit cost, operational budgeting, and management of cost and productivity. This can be achieved through an integrated system of recording and producing standard and accrual financial information. Furthermore, changing the accounting process and the financial system that complies with one single encoding in the country is a key issue.

T. S. van Dijk, W. K. van der Scheer, M. Felder and R. T. J. M. Janssen (۲۰۲۳), Health care reform and financial crisis in the Netherlands: consequences for the financial arena of health care organizations

Over the past decade, many health care systems across the Global North have implemented elements of market mechanisms while also dealing with the consequences of the financial crisis. Although effects of these two developments have been researched separately, their combined impact on the governance of health care organizations has received less attention. The aim of this study is to understand how health care reforms and the financial crisis together shaped new roles and interactions within health care. The Netherlands – where dynamics between health care organizations and their financial stakeholders (i.e., banks and health insurers) were particularly impacted – provides an illustrative case. Through semi structured interviews, additional document analysis and insights from institutional change theory, we show how banks intensified relationship management, increased demands on loan applications and shifted financial risks onto health care organizations, while health insurers tightened up their monitoring and accountability practices towards health care organizations. In return, health care organizations were urged to rearrange their operations and become more risk-minded. They became increasingly dependent on banks and health insurers for their existence. Moreover, with this study, we show how institutional arenas come about through both the long-term efforts of institutional agents and unpredictable implications of economic and societal crises.

Maziar Lakeh, Abbas Moghaddam(۲۰۱۵), Health Sector Evolution Plan in Iran; Equity and Sustainability Concerns

۲۰۱۴, a series of reforms, called as the Health Sector Evolution Plan (HSEP), was launched in the health system of Iran in a stepwise process. HSEP was

mainly based on the fifth 5-year health development national strategies (٢٠١١-٢٠١٦). It included different interventions to: increase population coverage of basic health insurance, increase quality of care in the Ministry of Health and Medical Education (MoHME) affiliated hospitals, reduce out-of-pocket (OOP) payments for inpatient services, increase quality of primary healthcare, launch updated relative value units (RVUs) of clinical services, and update tariffs to more realistic values. The reforms resulted in extensive social reaction and different professional feedback. The official monitoring program shows general public satisfaction. However, there are some concerns for sustainability of the programs and equity of financing. Securing financial sources and fairness of the financial contribution to the new programs are the main concerns of policy-makers. Healthcare providers' concerns (as powerful and influential stakeholders) potentially threaten the sustainability and efficiency of HSEP. Previous experiences on extending health insurance coverage show that they can lead to a regressive healthcare financing and threaten financial equity. To secure financial sources and to increase fairness, the contributions of people to new interventions should be progressive by their income and wealth. A specific progressive tax would be the best source, however, since it is not immediately feasible, a stepwise increase in the progressivity of financing must be followed. Technical concerns of healthcare providers (such as nonplausible RVUs for specific procedures or nonefficient insurance-provider processes) should be addressed through proper revision(s) while nontechnical concerns (which are derived from conflicting interests) must be responded through clarification and providing transparent information. The requirements of HSEP and especially the key element of progressive tax should be considered properly in the coming sixth national development plan (٢٠١٦-٢٠٢١).

❖ مقارنة بين الدراسات السابقة:

أوجه التشابه	• بينت الدراسات أن التوجه الريادي يؤثر إيجابياً على الاستدامة المالية كما اثبت ذلك دراسة الحماصي، إيمان (٢٠٢٣) . بالإضافة الى وجود اختبار أثر ذو دلالة إحصائية للاستدامة المالية على الأداء المالي بناءً على دراسة تامر محمد(٢٠٢٣). • من حيث المنهج المتبع اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (دراسة الشريف، وجعيم (٢٠٢٣)، دراسة حسن الشهري (٢٠٢٤)، دراسة (الصقر، وال ربيع، ٢٠٢٤)، دراسة (تامر محمد، ٢٠٢٣)) في اتباع المنهج الوصفي. • اثبتت الدراسات الاجنبية على وجود علاقة بين تحول الأنشطة الصحية والاستدامة المالية وتحسن الأداء المالي للمنظمات وأن الادارة المالية هي قوى دافعة لإصلاح النظام الصحي.
أوجه الاختلاف	يوجد اختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية بين علاقة المتغيرات وتحديد المتغير المستقل والتابع، حيث كانت الاستدامة المالية في بعض الدراسات العربية هي متغير تابع بينما كانت في بعض الدراسات الاجنبية كمتغير مستقل.
الفجوة البحثية	بمراجعة الدراسات السابقة يتبين وجود ندرة بالدراسات العربية حول أثر تحول المؤسسات على الاستدامة المالية خصوصاً بالقطاع الصحي على حسب إطلاع الباحثة وكذلك ندرة الدراسات الاجنبية بدراسة أثر تحول المؤسسات بشكل خاصة كمتغير مستقل على الاستدامة المالية كون غالبية الدراسات كانت أكثر شمولية لتحول القطاع الصحي بشكل عام.

٢,١,٢ الإطار النظري للدراسة

١,٢,١,٢ مفهوم التحول المؤسسي وتعريفاته

التحول المؤسسي هو عملية التغيير الجذري أو التدريجي التي تعتمد على المؤسسات لإعادة تشكيل بنيتها التنظيمية، وأنظمتها الإدارية، وعملياتها التشغيلية، بهدف تحقيق مزيد من الكفاءة والمرونة في مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية (Alkhurayji et al., ٢٠٢٤). يعد التحول المؤسسي استجابة ضرورية لمتطلبات السوق المتغيرة، والضغوط التنافسية، والتطورات التكنولوجية، مما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة المالية (Al-Nozha, ٢٠٢٤).

قدم الباحثون والممارسون عدة تعريفات للتحول المؤسسي وفقاً لمجالات مختلفة، ومن أبرزها:

يُعرّف (Van der Heijden & Kuhlmann, ٢٠١٧) التحول المؤسسي بأنه "عملية تدريجية تهدف إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والثقافية داخل المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتعزيز القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية".

كما يشير التحول المؤسسي إلى مجموعة من التدخلات الاستراتيجية التي تُحدث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وسياساتها، مما يساهم في خلق بيئة أكثر استدامة وفعالية (Stewart, ٢٠١٨).

في حين يُعرّف (Zhang, et al, ٢٠١٦) التحول المؤسسي على أنه إعادة تشكيل الأنظمة والبنى المؤسسية لتعزيز المرونة المؤسسية والاستجابة للفرص والتحديات الناشئة في بيئة العمل.

كما أن التحول المؤسسي يعد عملية متكاملة تشمل التغيير في الهياكل، والأنظمة، والثقافة المؤسسية بهدف تحسين الجودة، وتعزيز الامتثال للمعايير العالمية (Liu, ٢٠١٦).

يعد التحول المؤسسي عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والثقافة المؤسسية داخل المنظمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويشمل هذا التحول مجموعة من التغييرات المخططة التي تستهدف تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة العمليات، وزيادة القدرة التنافسية من خلال تبني

تقنيات إدارية ورقمية حديثة. (Alkhurayji et al., ٢٠٢٤) وتعتبر هذه العملية ضرورية لمواجهة التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتزايدة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق استدامتها المالية وضمان استمرار قدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة في ظل المتغيرات المحلية والعالمية. (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١)

يرتكز مفهوم التحول المؤسسي على عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها البعد الاستراتيجي الذي يتمثل في إعادة صياغة رؤية المنظمة ورسالتها بما يتماشى مع التطورات المستقبلية، والبعد الهيكلي الذي يشمل إعادة تصميم العمليات الداخلية لتعزيز الفعالية التنظيمية (Aldhobaib, ٢٠٢٥). بالإضافة إلى ذلك، يلعب البعد التكنولوجي دورًا محوريًا في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة لتعزيز الإنتاجية، كما يساهم البعد الثقافي في ترسيخ قيم الابتكار والمساءلة داخل المؤسسة (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥). ومن هذا المنطلق، يعد التحول المؤسسي أداة أساسية لرفع مستوى التنافسية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والإدارية، مما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية واستدامة.

بناءً على ما سبق، يمكن للباحث أن يعرف التحول المؤسسي بأنه عملية تغيير مخططة وشاملة تشمل إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبني الابتكارات التقنية والثقافية بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة المالية في ظل بيئة ديناميكية ومتغيرة.

٢,٢,١,٢ مراحل التحول المؤسسي

يمر التحول المؤسسي بعدة مراحل أساسية لضمان نجاح عملية التغيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة. وتعتمد كل مرحلة على مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز كفاءة المنظمة وقدرتها على

التكيف مع المتغيرات البيئية. وتكمن أهمية هذه المراحل في أنها توفر إطارًا واضحًا لإدارة التغيير وتقليل المخاطر المحتملة خلال التنفيذ. فيما يلي تفصيل لمراحل التحول المؤسسي:

١. التخطيط والإعداد: تمثل هذه المرحلة حجر الأساس في عملية التحول المؤسسي، حيث يتم فيها وضع

الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال التحول (Al-

Nozha, ٢٠٢٤). تشمل هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باستخدام أدوات مثل

تحليل (SWOT) نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لتحديد العوامل التي قد تؤثر على

نجاح التحول. كما يتم في هذه المرحلة:

- تحديد نطاق التغيير: تحديد مدى شمولية التحول، سواء كان يقتصر على قسم معين أو يشمل المنظمة بأكملها.

- تحديد الموارد اللازمة: يشمل ذلك الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية المطلوبة لتنفيذ عملية التحول.

- إشراك أصحاب المصلحة: لضمان نجاح التحول، يتم إشراك الموظفين والإدارة العليا وأصحاب المصالح في عملية التخطيط، مما يعزز من تقبل التغيير وتقليل المقاومة المؤسسية (Aldhobaib, ٢٠٢٥).

- وضع خطة زمنية: تحديد الجدول الزمني لتنفيذ التحول، مع وضع معايير لقياس التقدم في كل مرحلة.

٢. التنفيذ والتغيير: تعد هذه المرحلة هي الأهم في عملية التحول المؤسسي، حيث يتم تطبيق الاستراتيجيات

الجديدة على أرض الواقع، وتبدأ المنظمة في إدخال التغييرات المطلوبة على عملياتها وهياكلها التنظيمية.

يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى عدة خطوات فرعية:

- إطلاق مبادرات التغيير: مثل إدخال أنظمة تقنية جديدة، إعادة تصميم العمليات التشغيلية،

وتحديث السياسات والإجراءات الداخلية. (Alasiri & Mohammed, ٢٠٢٢)

- التعامل مع مقاومة التغيير: غالبًا ما يواجه التحول المؤسسي مقاومة من الموظفين أو بعض

الإدارات، لذا يجب على القيادة تبني استراتيجيات لإدارة المقاومة مثل التدريب والتواصل المستمر

حول أهمية التحول وفوائده. (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١)

- التجريب والتكيف: يتم اختبار التغييرات على نطاق محدود قبل تعميمها، مما يسمح بإجراء

التعديلات اللازمة وضمان توافقها مع بيئة العمل الفعلية. (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥)

- التوجيه والتدريب: تدريب الموظفين على المهارات والمعرفة الجديدة المطلوبة للعمل ضمن النظام

الجديد، مما يسهل عملية التكيف مع التغيير. (Mani & Goniewicz, ٢٠٢٤)

٣. التقييم والاستدامة: بعد تنفيذ التحول، تأتي مرحلة التقييم لضمان تحقيق الأهداف المرجوة واستدامة نتائج

التغيير على المدى الطويل. تشمل هذه المرحلة:

- قياس الأداء المؤسسي: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم مدى نجاح التحول

المؤسسي. (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١)

- جمع التغذية الراجعة: من الموظفين والإدارات المختلفة لتحديد العقبات والتحديات التي ظهرت

أثناء التنفيذ والعمل على معالجتها.

- إجراء التحسينات المستمرة: التحول المؤسسي ليس عملية مؤقتة، بل يحتاج إلى مراجعة مستمرة

وتحديث استراتيجياته وفقًا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (Al-Saggaf, et al., ٢٠٢٤)

- تعزيز ثقافة التغيير: تشجيع الابتكار والتكيف المستمر داخل المنظمة لضمان نجاح التحول

المؤسسي على المدى البعيد. (Al-Hanawi & Qattan, ٢٠١٩)

بناء على ما سبق فإن الباحث يؤكد على أن تمر عملية التحول المؤسسي بمراحل دقيقة تبدأ بالتخطيط والإعداد، ثم التنفيذ والتغيير، وتنتهي بمرحلة التقييم والاستدامة. ويعتمد نجاح التحول على وضوح الأهداف، توفر الموارد الكافية، إشراك أصحاب المصلحة، وإدارة التغيير بكفاءة. كما أن استدامة التحول تتطلب متابعة مستمرة وتطوير استراتيجيات مبتكرة للحفاظ على المكاسب المحققة وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

٣,٢,١,٢ أهمية التحول المؤسسي

يُعد التحول المؤسسي من الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التطور والاستدامة في بيئات عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. فمع تزايد الضغوط التنافسية، والتطورات التكنولوجية، والتحديات الاقتصادية، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني نهج مرن وقابل للتكيف يضمن لها النمو والنجاح على المدى الطويل. تتجلى أهمية التحول المؤسسي في عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

١. تعزيز الكفاءة التشغيلية: يؤدي التحول المؤسسي إلى تحسين الأداء الداخلي للمنظمة من خلال إعادة هيكلة العمليات والإجراءات التشغيلية لتصبح أكثر فاعلية وكفاءة. ويتحقق ذلك من خلال: إعادة تصميم العمليات الداخلية حيث يساعد التحول في إزالة التعقيدات الإدارية، وتقليل الهدر، وتحسين سير العمل، مما ينعكس على تحسين جودة الخدمات والمنتجات. كما يتيح التحول المؤسسي تبني أدوات وتقنيات جديدة مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويسرع تنفيذ العمليات التشغيلية. (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥)، وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تدريبهم وتأهيلهم للتعامل مع بيئة عمل أكثر كفاءة، مما يعزز من قدراتهم ويساعدهم على تحقيق مستويات أداء أعلى (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١).

٢. تحقيق الاستدامة المالية: الاستدامة المالية من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة، حيث يسهم التحول المؤسسي في تحسين إدارة الموارد المالية وزيادة العائد على الاستثمار، مما يساعد في الحفاظ على الاستقرار المالي للمنظمة. ويتم تحقيق ذلك عبر: تحسين إدارة التكاليف من خلال تطبيق استراتيجيات كفاءة التكاليف وتحليل الموارد المتاحة لضمان الاستغلال الأمثل لها. وتنوع مصادر الإيرادات حيث يساعد التحول في تطوير نماذج أعمال جديدة، مثل التحول الرقمي، الذي يتيح فرصًا جديدة لتعزيز الإيرادات عبر الخدمات الإلكترونية والأسواق الرقمية. (Al-Nozha, ٢٠٢٤). وكذلك تعزيز الشفافية والمساءلة المالية حيث يتيح التحول المؤسسي آليات محاسبية أكثر دقة، مما يسهم في الحد من الفساد المالي وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل. (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١).

٣. تعزيز المرونة المؤسسية: في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، تحتاج المؤسسات إلى قدر عالٍ من المرونة المؤسسية لمواجهة التحديات والاستجابة للفرص المتاحة. ويمكن للتحول المؤسسي أن يعزز هذه المرونة من خلال التكيف مع التغيرات الاقتصادية حيث يساعد التحول المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية مثل التقلبات في الأسواق، والتغيرات في السياسات المالية، من خلال اعتماد استراتيجيات مبتكرة ومرنة (Mani & Goniewicz, ٢٠٢٤). يتيح التحول للمؤسسات مواكبة الابتكارات التكنولوجية، مثل التحول الرقمي، الذي يساعد في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥). كما يعد التحول المؤسسي عاملاً رئيسياً في خلق بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما يمكن المؤسسة من البقاء في صدارة المنافسة. (Al-Saggaf, et al., ٢٠٢٤).

٤. تحسين جودة الخدمات والمنتجات: يتيح التحول المؤسسي تحسين مستوى الجودة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، من خلال تبني معايير الجودة العالمية مثل معايير ISO في الجودة والإدارة البيئية، مما يسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء. (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥) وتعزيز رضا

العملاء :من خلال تحسين تجربة العميل عبر تقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة واستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. وتطوير بيئة عمل أكثر احترافية من خلال تحسين الهيكل التنظيمي، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة الأداء العالي.(Al-Hanawi & Qattan, ٢٠١٩)

٥. دعم الاستدامة المؤسسية وتعزيز الحوكمة: يُسهم التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، والتي تشمل تحقيق الشفافية والحوكمة الفعالة، حيث تساعد عمليات التحول المؤسسي في تعزيز آليات اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر، وتحقيق المساءلة داخل المؤسسة (Leber, et al, ٢٠٢٠)، كما يتيح التحول للمؤسسات تبني سياسات صديقة للبيئة، وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.(Miraj et al., ٢٠٢١)، وكذلك ضمان استمرارية الأعمال من خلال تطوير خطط استجابة سريعة للأزمات والمخاطر التي قد تهدد استدامة المؤسسة.(Leber, et al., ٢٠٢٠)

٤,٢,١,٢ عوامل نجاح التحول المؤسسي

يعد التحول المؤسسي عملية معقدة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، وإدارة فعالة لضمان تحقيق أهدافه بنجاح. فليس كل محاولات التحول المؤسسي تحقق النجاح، بل تعتمد على مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تسهيل العملية وتعزيز فعاليتها. وفيما يلي أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح التحول المؤسسي:

١. الدعم القيادي والتوجيه الاستراتيجي: يُعتبر دعم القيادة من العوامل الحاسمة في نجاح التحول المؤسسي، حيث يلعب القادة دوراً أساسياً في تحفيز الموظفين، وتوفير الرؤية الواضحة، والتأكد من تنفيذ استراتيجيات التحول بفعالية.(Muthuswamy & Sudhakar, ٢٠٢٣) تشمل ملامح القيادة الفعالة خلال التحول المؤسسي ما يلي:

- وجود رؤية واضحة :يجب أن تكون رؤية التحول محددة وقابلة للتطبيق، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية والخطوات اللازمة لتحقيقها.

- القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة :يحتاج القادة إلى اتخاذ قرارات جريئة عند مواجهة التحديات، مما يتطلب القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق :تلعب القيادة دورًا محوريًا في بناء ثقافة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالاندماج في عملية التغيير بدلاً من مقاومته.

٢. التخطيط الاستراتيجي الفعال : يجب أن يكون التحول المؤسسي مبنياً على خطة استراتيجية واضحة المعالم، تحدد الأهداف والإجراءات والخطوات اللازمة لتنفيذه (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١) يشمل التخطيط الناجح العناصر التالية:

- تحليل الوضع الحالي :تقييم أداء المؤسسة قبل التحول لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع أهداف ذكية (SMART Goals) أي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

- تخصيص الموارد بفعالية :تشمل الموارد البشرية، والتكنولوجية، والمالية اللازمة لدعم عملية التحول.

٣. التواصل الفعال وإشراك الموظفين: يعد التواصل الواضح والمستمر من العوامل الأساسية لنجاح التحول المؤسسي، حيث يساعد في تقليل المقاومة، وتعزيز الفهم، وتوفير بيئة عمل داعمة للتغيير (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١) لضمان نجاح عملية التواصل، يجب:

- توضيح أسباب التغيير :شرح الحاجة إلى التحول والفوائد المتوقعة منه لجميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة.

- إشراك الموظفين في عملية التحول :يجب أن يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التحول من خلال استشارتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

- استخدام قنوات تواصل متنوعة :مثل الاجتماعات، والتقارير، والمنصات الرقمية لضمان وصول الرسائل إلى جميع الفئات داخل المنظمة.

٤. إدارة التغيير وتقليل المقاومة التنظيمية: عادة ما يواجه التحول المؤسسي مقاومة داخلية من الموظفين والإدارات المختلفة، وهو ما يمكن أن يؤثر على نجاح التغيير. (Mani & Goniewicz, ٢٠٢٤) يمكن التغلب على هذه المقاومة عبر:

- فهم أسباب المقاومة :تشمل المخاوف من فقدان الوظيفة، وعدم القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة، أو القلق من زيادة عبء العمل.

- إجراء برامج تدريبية وتأهيلية :تساعد هذه البرامج الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة الجديدة المطلوبة للعمل في بيئة التحول.

- إشراك القادة والموظفين في عملية التغيير :من خلال تقديم الدعم المستمر لهم والاستماع إلى ملاحظاتهم لضمان مشاركتهم الفعالة في التحول.

٥. توفير البنية التحتية والتقنيات الداعمة للتحول: يعد الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والبنية التحتية الداعمة أمرًا ضروريًا لنجاح التحول المؤسسي، حيث تساهم التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥) ومن بين العوامل التي يجب مراعاتها في هذا الجانب:

- تحديث الأنظمة التكنولوجية :مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، وأدوات التحليل المتقدمة.

- ضمان تكامل الأنظمة المختلفة: يجب أن تكون جميع الأنظمة التقنية متكاملة لضمان تدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات المختلفة.

- التحول الرقمي والتعلم الآلي: يمكن أن يؤدي تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة إلى تحسين عمليات صنع القرار وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

٦. متابعة الأداء والتقييم المستمر: يجب أن يكون هناك نظام لمراقبة الأداء وقياس مدى نجاح عملية التحول من خلال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تقيس مدى تحقيق الأهداف المرجوة (Al-Saggaf, et al., ٢٠٢٤). ويشمل ذلك:

- تقييم تأثير التحول على الإنتاجية والجودة: تحليل البيانات المتعلقة بتحسين الأداء، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء.

- إجراء التحسينات المستمرة: يجب أن يكون التحول عملية ديناميكية تتطلب تعديلات مستمرة لضمان تحقيق أفضل النتائج.

- إجراء استبيانات وتحليل آراء الموظفين: يساعد ذلك في معرفة مدى رضا الموظفين عن التغيير وتحديد مجالات التحسين.

٧. تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر: يعد غرس ثقافة الابتكار داخل المنظمة أحد العوامل المهمة لضمان نجاح التحول المؤسسي على المدى الطويل، حيث يساعد على تعزيز الاستدامة المؤسسية وجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. (Al-Hanawi & Qattan, ٢٠١٩) لتحقيق ذلك، ينبغي:

- تشجيع الإبداع وتقديم الحوافز: دعم الأفكار المبتكرة من خلال برامج التحفيز والمكافآت للموظفين الذين يساهمون في تطوير عمليات المؤسسة.

- تعزيز العمل الجماعي والتعاون : يساهم تعزيز بيئة العمل التشاركية في تحفيز الموظفين ودعم جهود التحول.

- تبني ممارسات التحسين المستمر : مثل منهجية **Six Sigma** و**Lean**، التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.

٥,٢,١,٢ استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي

تتطلب إدارة التحول المؤسسي مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن تحقيق أهداف التغيير بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه الاستراتيجيات الأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسات على تجاوز التحديات المحتملة، وتقليل المقاومة الداخلية، وضمان استدامة التحول على المدى الطويل. تختلف الاستراتيجيات المستخدمة بناءً على طبيعة المؤسسة، ومدى شمولية التحول، والموارد المتاحة. فيما يلي أهم استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي:

١. نهج التحول التدريجي (Incremental Change Approach) : يُعد التحول التدريجي

أحد أكثر الأساليب فعالية في إدارة التغيير المؤسسي، حيث يتم تنفيذ التغييرات على مراحل بدلاً من تطبيقها دفعة واحدة. يساعد هذا النهج على تقليل المقاومة، ويمنح المؤسسة فرصة لاختبار تأثير التحول قبل تعميمه على نطاق أوسع. (Leber, et al, ٢٠٢٠) يتميز هذا النهج بـ:

- التنفيذ التدريجي : يتم تطبيق التغيير على أقسام أو وحدات معينة قبل التوسع في باقي المؤسسة.
- التحسين المستمر : يسمح بإجراء تعديلات وفقاً لنتائج المراحل الأولى من التنفيذ.
- تقليل المخاطر : يقلل من الاضطرابات التي قد تؤثر على العمليات المؤسسية.

٢. التحول الجذري (Radical Change Approach) : في بعض الحالات، يكون من الضروري

تطبيق تحول شامل وسريع بسبب التغيرات الحادة في بيئة العمل، مثل الأزمات الاقتصادية، أو التحديات

التنافسية الجديدة، أو التطورات التكنولوجية الكبيرة. (Miraj et al., ٢٠٢١) يتميز هذا النهج بـ:

- إعادة هيكلة شاملة: يشمل تغييرات في الهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والعمليات التشغيلية.

- السرعة في التنفيذ: يتم تطبيق التغيير في فترة زمنية قصيرة.

- تحديات كبيرة: قد يواجه مقاومة داخلية أكبر، مما يستلزم استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.

٣. التركيز على الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Approach) : يعد التغيير

الثقافي أحد أهم عناصر نجاح التحول المؤسسي، حيث يجب أن يتماشى التغيير مع القيم والمبادئ الأساسية

للمؤسسة. (Suleiman & Ming, ٢٠٢٥) لتحقيق ذلك، يجب:

- تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف: دعم التفكير الإبداعي، وتشجيع الموظفين على اقتراح حلول

جديدة.

- تعزيز التواصل الداخلي: توضيح أهداف التحول وأهميته لجميع العاملين في المؤسسة.

- تغيير ممارسات العمل: تعديل سياسات الموارد البشرية والحوكمة لتعكس الاتجاهات الجديدة.

٤. إدارة التغيير التنظيمي (Change Management Approach) : تعتمد هذه

الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد في تسهيل عملية التحول وتقليل مقاومة

الموظفين. (Rahman & Al-Borie, ٢٠٢١) تتضمن هذه الاستراتيجية:

- تحليل أصحاب المصلحة: فهم احتياجات وتوقعات الموظفين والعملاء وأصحاب المصالح لضمان

توافق التحول مع توقعاتهم.

- برامج التدريب والتأهيل: إعداد الموظفين للتكيف مع التغيير عبر دورات تدريبية مكثفة.

• استراتيجيات التحفيز والمكافآت :تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون في نجاح التحول المؤسسي.

٥. استراتيجيات إدارة المخاطر(Risk Management Strategies) : يعد التحول المؤسسي محفوقاً بالمخاطر، لذا يجب أن تتضمن استراتيجيات الإدارة خططاً للتعامل مع التحديات المحتملة-AI (Saggaf, et al., ٢٠٢٤).وتشمل هذه الاستراتيجيات:

- تحليل المخاطر المحتملة :تحديد العوامل التي قد تعيق نجاح التحول ووضع خطط للتعامل معها.
- إنشاء خطط طوارئ :وضع خطط بديلة لمواجهة أي فشل محتمل في التنفيذ.
- المراقبة المستمرة :استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمتابعة تقدم التحول واتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة.

٦. القيادة التكيفية(Adaptive Leadership Approach) : تتطلب عملية التحول المؤسسي قيادة قوية وقادرة على التكيف مع التحديات والتغيرات. (Al-Hanawi & Qattan, ٢٠١٩) من أهم عناصر القيادة التكيفية:

- القدرة على التكيف مع المستجدات :التحلي بالمرونة والقدرة على تعديل الاستراتيجيات وفقاً للظروف المتغيرة.
- تحفيز الفرق :تعزيز روح الفريق وتشجيع الموظفين على المساهمة في التغيير.
- إشراك جميع مستويات المؤسسة :التأكد من أن التحول يشمل جميع الإدارات والموظفين لضمان نجاحه.

وبناء على ما سبق يري الباحث أن إدارة التحول المؤسسي تتطلب مزيجاً من الاستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار طبيعة المؤسسة، وسرعة التغيير المطلوبة، ومدى جاهزية الموارد البشرية والتكنولوجية. ومن خلال تبني

أساليب فعالة مثل التحول التدريجي، وإدارة التغيير التنظيمي، وتعزيز الثقافة المؤسسية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحول ناجح ومستدام يضمن لها القدرة على المنافسة والتكيف مع المستجدات في بيئة العمل.

٣,١,٢ مفهوم الاستدامة المالية

حظي مفهوم الاستدامة المالية بالسنوات الأخيرة باهتمام الكتاب والباحثين والدارسين في مجال علوم الإدارة والتي تطورت بشكل واسع وتم تناولها بشكل كبير خلال الربع الأخير من القرن العشرين (عبدالله، والشمري، ٢٠٢٠: ١٦٦)

ينبثق المدخل الإداري تجاه الاستدامة المالية للشركات من مبدأ تعظيم الميزة لأصحاب الأسهم عند مستوى مقبول من المخاطر وذلك باستدام أفضل توليفة من الاستثمارات والموارد المتوفرة في التمويل (Zabolotnyy & Wasilewski, ٢٠١٩: ١).

ويعد مفهوم الاستدامة المالية المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث ظهر هذا المصطلح بعد مفهوم التنمية المستدامة، وذلك أن جزءاً منه يتعلق بالوحدة الاقتصادية والجوانب المالية والاقتصادية فيها واستمراريتها واستدامتها وفق نظرية الشركات (فهي دراسة لفهم كيفية عمل الشركات والتحكم في المتغيرات الداخلية والخارجية مما يساعد على استمراريتها وزيادة الثروة والموارد فيها بدرجة فعالة (Jones, ٢٠١٣: ٣٠)). إذ إن الاستدامة المالية تعني سلامة عمل الشركات المالية على تحقيق ما تتطلبه من الربحية وكفاية السيولة للتغلب على أي تحديات قد تعرضها للإفلاس، أي بعبارة أخرى الاستدامة المالية تعني قدرة الشركة على تغطية تكاليفها الحالية والتكاليف المترتبة على نموها إذا قررت التوسع في عملها (Marwa & Aziakpono, ٢٠١٥: ٥).

تعتبر الاستدامة المالية عن قدرة المنشأة على التطور والحفاظ على قاعدة موارد متنوعة لفترة طويلة من شأنها أن تخدم مصلحة عملائها ويدون تمويل خارجي في المدى البعيد، ويمكن الوقوف على مدى الاستدامة المالية للمنشأة

من خلال الإجابة على ثلاث أسئلة تتمثل في: هل المنشأة تحقق أرباح؟ هل المنشأة تنمو؟ هل المنشأة توفر بيانات مالية ولديها سجلات وتقارير مالية؟ (الحمامصي، ٢٠٢٣).

تعرف الاستدامة المالية بأنها قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية بكفاءة لضمان استمرارية عملياتها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل، مع الحفاظ على التوازن بين النفقات والإيرادات والاستجابة للتحديات الاقتصادية المختلفة. (Agrawal et al., ٢٠٢٤) كما يشير (Litvinenko, et al, ٢٠٢٢) إلى أن الاستدامة المالية لا تقتصر على تحقيق الربحية، بل تشمل تطوير نماذج أعمال مرنة واستراتيجيات إدارة مخاطر مالية مستدامة تضمن الاستقرار المؤسسي.

وفقاً لـ (Dikau & Volz, ٢٠٢١) فإن الاستدامة المالية تعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: الاستقرار المالي، والتخطيط المالي الفعال، والاستجابة السريعة للمتغيرات الاقتصادية. ويضيف أن تحقيق الاستدامة المالية يتطلب توازناً بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية المتسارعة. ويشير (الراوي، ٢٠٢١) إلى أن الشركة تدار بأسلوب مستدام مالياً عندما تسترجع كافة كلفها الاقتصادية وتستثمر في بنائها التحتية المادية والبشرية والفكرية بمعدل كافٍ لضمان قدرتها المستقبلية على تحقيق خططها الاستراتيجية وخدمة أصحاب مصالحها، هذا التعريف يشمل أربعة عناصر:

١. الاستراتيجية: للشركة طريقة تقييم حاجتها المستقبلية ومطابقها المستقبلية وقياس ادائها.
٢. الاستدامة التشغيلية: تسترجع الشركة تكاليفها وتصنع دخلاً لتغطي تكاليفها من عملياتها الاعتيادية.
٣. الاستثمار: تستثمر الشركة بمستوى ملائم لاستدامة القدرة الانتاجية.
٤. إدارة المخاطر: تدير الشركة مطابقها بشكل مناسب فيما يتعلق باستراتيجيتها وتكون مستعدة للتعامل مع المشاكل المالية المحتملة.

١,٣,١,٢ أبعاد الاستدامة المالية

تتعدد أبعاد الاستدامة المالية، حيث تشمل محاور رئيسية تساهم في تحقيق التوازن المالي والاستقرار المؤسسي.

■ محور الأمية المالية

تشير الى مدى المام الفرد بمهارات قراءة وكتابة وتحليل الأوضاع المالية للفرد ومنشاته وإدارة أمواله، ومدى المام الفرد بالمفاهيم المالية الأساسية الضرورية لصنع واتخاذ قراراته المالية بفعالية، والمفاضلة بين بدائل الاستثمار ومناقشة القضايا المالية والتخطيط المالي المستقبلي الذاتي للفرد ومنشاته (الحمامصي، ٢٠٢٣).

تمثل المعرفة المالية أحد الأبعاد الأساسية للاستدامة المالية، حيث تساعد الأفراد والمؤسسات على اتخاذ قرارات مالية سليمة، وإدارة المخاطر بفعالية، ووفقاً لـ (Dikau & Volz, ٢٠٢١) فإن تحسين الوعي المالي داخل المؤسسات يساهم في تعزيز التخطيط المالي وتجنب الأزمات المالية غير المتوقعة.

■ توفير الأموال

يشير توفير الأموال إلى قدرة المنشأة على توفير رأس المال المتنوع الضروري لبدء النشاط والاستمرار والنمو من خلال التمويل الذاتي أو الجمعي أو بالاقتراض من البنوك أو مؤسسات مالية متخصصة، وغير ذلك من سبل التمويل المتاحة (الحمامصي، ٢٠٢٣).

يعد توفر مصادر تمويل مستدامة من العوامل الحاسمة في ضمان الاستقرار المالي. يشير (Litvinenko, et al, ٢٠٢٢) إلى أن المؤسسات التي تمتلك احتياطات نقدية واستراتيجيات تمويل مرنة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المالية.

■ توفير بيانات مالية

يشير ذلك الى القدرة على توفر بيانات مالية متكاملة دقيقة موقوتة بشكل دائم من خلال إعداد قوائم وتقارير مالية شاملة ودورية عن المنشأة وكافة أنشطتها ومركزها المالي وسجلات مالية تقليدية او الكترونية (الحمامصي، ٢٠٢٣). تعتبر الشفافية المالية وإعداد التقارير المالية الدقيقة من العناصر الأساسية لضمان الاستدامة المالية، حيث تسهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين والمساهمين وتحسين آليات اتخاذ القرار المالي (Bartolacci et al., ٢٠٢٠).

■ الربحية

تعد الربحية عنصراً محورياً في الاستدامة المالية، حيث يجب أن تحقق المؤسسات توازناً بين تحقيق الأرباح وإعادة استثمارها لضمان النمو المستدام، تمثل الربحية صافي محصلة نتائج العديد من السياسات وكذلك القرارات المالية وغير المالية وتسهم الربحية في قدرة المنشأة على مواجهة التقلبات في حجم المبيعات، وبالتالي في الإيرادات والنفقات وكذلك في قدرة المنشأة على إعادة الاستثمار والاستمرار والنمو (الحمامصي، ٢٠٢٣).

٢,٣,١,٢ أهمية الاستدامة المالية

تعد الاستدامة المالية ضرورة في تحفيز الاقتصاد في جميع القطاعات سواء عام أو خاص على حد سواء وتسمح للحكومات بدراسة سياسات عامة متنوعة وتشجيع على النمو الاقتصادي المطلوب لتحقيق رفاهية الاجيال القادمة، أما بالنسبة للحكومات فتساعد الاستدامة المالية قدرة الحكومة على تلبية مسؤولياتها المالية في الاجل الطويل وهي تعكس تغطية الايرادات التي تضمن استمرارية تقديم الخدمة وتوفر رأس المال لتلبي المتطلبات العامة لذا فإن أهمية الاستدامة المالية تتجلى بالآتي (الراوي، ٢٠٢١):

- تساعد معرفة الاستدامة المالية في التركيز على العمل الحميقي أي التركيز على رسالة الشركة وليس فقط بقاءها اليومي.
- بقاء الشركة تنافسية في مجالها أي قدرتها على توظيف المزيد من العاملين وتوظيف العاملين الجيدين.
- توفر الاستدامة المالية للشركات الموارد المالية الكافية لتلبية الحاجات والالتزامات المالية للشركات.
- قدرة الشركات على تمويل نشاطاتها الاقتصادية والانتاجية.
- وجود موازنة إيجابية ما بين تدفقات السيولة.
- توفر مستوى مقبول من الملاءة المالية والسيولة والربحية والأهلية للاقتراض ومؤشرات أخرى من المؤشرات المالية مثل تحقيق التوازن المالي طويل الاجل.

٤,٣,١,٢ أهداف الاستدامة المالية

تهدف الاستدامة المالية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تسهم في تعزيز استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرارية، إن الهدف الرئيسي من تحليل الاستدامة المالية هو البحث عن التوازن أي البحث عن الفرص المستغلة لزيادة كفاءة نشاط الأعمال، تمثل هذه الأهداف الكشف عن الاحتياطات في الشركة وتحشيد هذه الاحتياطات

هي فرص غير مستغلة والتي لو تمت معالجتها واستغلالها فإنها قد تزيد من نشاط وكفاءة الشركة (الراوي، ٢٠٢١)، في حين اشار (Afriyie, ٢٠١٥) و (Bayai& Ikhide, ٢٠١٦) إلى وجود ثلاثة أهداف أخرى تحققها الاستدامة المالية وهي:

١. **الربحية:** من أهم مقاييس الاستدامة وتشتمل حساب تكاليف رأس المال والتضخم والموجودات النقدية والنفقات التشغيلية من الإيرادات التشغيلية حصراً ثم يحسب الفائض المتحقق والذي يعبر عن الربحية والتي يمكن استغلالها في توسيع نشاطات الشركة (Bayai& Ikhide, ٢٠١٦: ٢٢).

٢. **النمو:** هو ضمان تحقيق الشركة لأهدافها عن طريق الحصول على الدخل الكافي الذي يسمح لها بالاستثمار بنشاطاتها المستقبلية، لذا على هذه الشركة أن تستديم نموها خاصة في مجال التمويل؛ ويعرف النمو المستدام بأنه قدرة الشركة على النمو مع المحافظة على الربحية والحفاظ على سياساتها المالية بدون تغيير وهذا يحتاج إلى نموذج تخطيط مالي يعتمد على المخاطر المستقرة والعائدات المستقرة لأصحاب الشركة مع إعادة الاستثمار عند تحقق فائض يزيد عن النفقات، إذ تحتاج الشركات إلى تطوير العلاقات بين النمو المستدام والعوامل الأخرى المساهمة التي ستؤدي إلى تعظيم الميزة المؤسسية الشاملة على هذا النحو، وينبغي دمج النمو المستدام في الاستدامة (Afriyie, ٢٠١٥: ٢٠-٢١).

٣. **القدرة على تغطية التكاليف:** لجعل أي شركة مستدامة فمن الضروري أن تستطيع إعادة تكاليفها ولمعرفة ذلك من المهم أن نفهم ما هي مصادر ومستويات التكاليف وما هي الإيرادات، فالإيرادات في الغالب تأتي من المبيعات بينما التكاليف هي تكاليف المواد الأولية مثل الوقود والعمليات التشغيلية والصيانة ووتكاليف الفائدة التي تدفع على الديون، الشرط الضروري لتحقيق الاستدامة المالية لأي مشروع هو ان تكون القيمة الاجمالية الناتجة عن المشروع أكبر من رأس المال المطلوب للقيام بالمشروع (Garg et.al, ٢٠١٦: ١).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. احمد، بوحبل (٢٠٢١). الشمول المالي واثرة على الاستدامة المالية: دراسة حالة دول الجزائر، تونس والمغرب، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٢. بدر، اسماعيل (٢٠٢٢). اثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص ١٥٨
٣. البري، أ. (٢٠٢٠). إدارة التحول المؤسسي في القطاع الصحي بالملكة العربية السعودية. دار النهضة العربية.
٤. الحمامصي، إيمان فتحي عبدة (٢٠٢٣). الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين التوجه الريادي والاستدامة المالية بالتطبيق على مشروعات انتاج الحرير الطبيعي في الوادي الجديد، كلية التجارة، طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد الرابع، ديسمبر.
٥. الراوي، عبيد محمد طلاع صالح، تأثير الاستدامة المالية على القيمة السوقية — دراسة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة ٢٠١٥-٢٠١٩، رسالة ماجستير، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
٦. السلموني، تامر محمد (٢٠٢٣). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
٧. الشريف، كمال على احمد، وجعيم، حسين صالح مصلح (٢٠٢٣). متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد ٥، عدد ٢، ص ٣١٦-٣٣٧.
٨. الصقر، عبد العزيز بن محمد، وآل ربيع، ربيع بن صايل (٢٠٢٤). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. (٢٠١٨) , ٢٣٥-٢٠٧.

٩. عبد الله، علي خالد، والشمري، مايع شبيب، (٢٠٢٠)، "تحليل مؤشرات الاستدامة المالية في العراق للمدة من ٢٠٠٣-٢٠١٧"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٣٥). ١٦٤-١٨٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Abolhallaj, Jafari, Seyedin, Salehi, Pourtaleb, Rahmani, Hosseini. (٢٠٢١), New financial management system for Iran public health sector: A qualitative study, Journal of Education and Health Promotion | Published by Wolters Kluwer – Medknow.
٢. Afriyie, A. O., (٢٠١٥), "Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model", International Journal of Education Learning and Development, ٣(٣), ١٧-٣٨.
٣. Agrawal, R., Agrawal, S., Samadhiya, A., Kumar, A., Luthra, S., & Jain, V. (٢٠٢٤). Adoption of green finance and green innovation for achieving circularity: An exploratory review and future directions. *Geoscience frontiers*, 15(٤), ١٠١٦٦٩.
٤. Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (٢٠٢٢). Healthcare transformation in Saudi Arabia: an overview since the launch of vision ٢٠٣٠. *Health services insights*, 15, ١١٧٨٦٣٢٩٢٢١١٢١٢١٤.
٥. Aldhobaib, M. A. (٢٠٢٥). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. *Businesses*, 5(١), ٥.
٦. Al-Hanawi, M. K., & Qattan, A. M. (٢٠١٩). An analysis of public-private partnerships and sustainable health care provision in the Kingdom of Saudi Arabia. *Health services insights*, 12, ١١٧٨٦٣٢٩١٩٨٥٩٠٠٨.
٧. Alkhurayji, K., Alzahrani, H. A., Alotaibi, A. S., Alharbi, A. G., Zandan, A. A., Alsheikhi, H., ... & Alsheikhi, H. (٢٠٢٤). Potential and Risks Behind the National Transformation Program in Saudi Arabia. *Cureus*, 16(٧).
٨. Al-Nozha, O. M. (٢٠٢٤). Key aspects of the Saudi healthcare system reform and the potential impact on the main stakeholders: A qualitative study. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 19(٣), ٥٩٨-٦١٠.
٩. Al-Saggaf, L., Al-Hadrami, A. H., & Aoun, M. (٢٠٢٤). Healthcare sector in Saudi Arabia: initiatives and challenges. In *Achieving Sustainable Business through AI, Technology Education and Computer Science: Volume 1*:

Computer Science, Business Sustainability, and Competitive Advantage (pp. ٢٠٣-٢١٤). Cham: Springer Nature Switzerland.

١٠. Alshehri, Hassan, (٢٠٢٤). The impact of implementing the health transformation strategy on service delivery from the employees' point of view in Kingdom of Saudi Arabia, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS)* • Vol ٨, Issue ١٠ (٢٠٢٤) • P: ٣٤ – ٢٢.
١١. Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (٢٠٢٠). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, ٢٩(٣), ١٢٩٧-١٣٠٩.
١٢. Bayai, I., & Ikhida, S., (٢٠١٦),” Financing and financial sustainability of microfinance institutions (MFIs): a conceptual view”, *Banks and Bank Systems* (open-access), ١١(٢), ٢١-٣٢.
١٣. Dikau, S., & Volz, U. (٢٠٢١). Central bank mandates, sustainability objectives and the promotion of green finance. *Ecological Economics*, 184, ١٠٧٠٢٢.
١٤. Garg, V., Sanchez, L., & Bridle, R., (٢٠١٦),” Assessment of the Financial Sustainability of the Electricity Sector in Rajasthan”, International Institute for Sustainable Development.
١٥. Jones, P., & Robinson, S. (٢٠١٩). *Organizational Change and Sustainability in Healthcare*. Springer.
١٦. Jones, R. (٢٠١٣), "Organizational Theory, Design, and Change ", seventeen edition.
١٧. Leber, A. M., Moshashai, D., & Savage, J. D. (٢٠٢٠). Saudi Arabia plans for its economic future: Vision ٢٠٣٠, the National Transformation Plan and Saudi fiscal reform. *British journal of Middle Eastern studies*, 47(٣), ٣٨١-٤٠١.
١٨. Litvinenko, V., Bowbrick, I., Naumov, I., & Zaitseva, Z. (٢٠٢٢). Global guidelines and requirements for professional competencies of natural resource extraction engineers: Implications for ESG principles and sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 338, ١٣٠٥٣٠.
١٩. Liu, S. (٢٠١٦). Quality assurance and institutional transformation. *Higher education in asia: Quality, excellence and governance*.

٢٠. Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (٢٠٢٤). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision ٢٠٣٠'s Impact. *Sustainability*, 16(٨), ٣٢٧٧.
٢١. Marwa, N., & Aziakpono, M., (٢٠١٥),” Financial sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives”, *International Journal of Social Economics*.
٢٢. Maziar Lakeh, Abbas Moghaddam, Health Sector Evolution Plan in Iran; Equity and Sustainability Concerns, *Int J Health Policy Manag* ٢٠١٥, ٤(١٠), ٦٣٧-٦٤٠.
٢٣. Miraj, S. S. A., Alkhamis, A., Al Qumaizi, K. I., & Al-Hanawi, M. K. (٢٠٢١). Privatization of Healthcare in Saudi Arabia: Opportunities and Challenges. *Handbook of Healthcare in the Arab World*, ١٨٦٥-١٩٠٧.
٢٤. Muthuswamy, V. V., & Sudhakar, B. (٢٠٢٣). Role of Industrial Digital Transformation in Improving Environmental Governance: A Study on the Non-Financial Sector of Saudi Arabia. *Cuadernos de Economía*, 46(١٣٠), ٢٠٧-٢١٦.
٢٥. Rahman, R., & Al-Borie, H. M. (٢٠٢١). Strengthening the Saudi Arabian healthcare system: role of vision ٢٠٣٠. *International Journal of Healthcare Management*, 14(٤), ١٤٨٣-١٤٩١.
٢٦. Smith, J., & Fellen, M. (٢٠٢١). Financial Sustainability in Healthcare Organizations. Oxford University Press.
٢٧. Stewart, D. L. (٢٠١٨). Minding the gap between diversity and institutional transformation: Eight proposals for enacting institutional change. *Teachers College Record*, 120(١٤), ١-١٦.
٢٨. Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (٢٠٢٥). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision ٢٠٣٠ healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(١), ٢٤٤٩٠٥١.
٢٩. T. S. van Dijk, W. K. van der Scheer, M. Felder and R. T. J. M. Janssen ,Health care reform and financial crisis in the Netherlands: consequences for the financial arena of health care organizations, *Health Economics, Policy and Law* (٢٠٢٣), ١٨, ٣٠٥-٣٢٠.
٣٠. Van der Heijden, J., & Kuhlmann, J. (٢٠١٧). Studying incremental institutional change: A systematic and critical meta-review of the literature from ٢٠٠٥ to ٢٠١٥. *Policy Studies Journal*, 45(٣), ٥٣٥-٥٥٤.

٣١. Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M.,”(٢٠١٩),”The concept of financial sustainability measurement: A case of food companies from Northern Europe”, *Sustainability*, ١١(١٨), ٥١٣٩.
٣٢. Zhang, J., Zhao, W., & Zhang, Y. (٢٠١٦). Institutional transformation and changing networking patterns in China. *Management and Organization Review*, 12(٢), ٣٠٣-٣٣١.
٣٣. Alsharqi, O. Z., & Rahman, R. (٢٠١٩). What drove the health system reforms in the Kingdom of Saudi Arabia? An analysis. *The International Journal of Health Planning and Management*
٣٤. Alharbi, M. F. (٢٠١٨). An analysis of the Saudi healthcare system's readiness to change in the context of Vision ٢٠٣٠. *International Journal of Health Sciences*.
٣٥. Rahman, R. (٢٠٢٠). The privatization of the healthcare system in Saudi Arabia. *Health Services Insights*.
٣٦. Al-Kahtani, N., Alrawiai, S., & Al-Zahrani, B. M. (٢٠٢٢). Digital health transformation in Saudi Arabia. *Digital Health*
٣٧. Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (٢٠٢٢). Healthcare transformation in Saudi Arabia: An overview since the launch of Vision ٢٠٣٠. *Health Services Insights*
٣٨. Rahman, R., & Al-Borie, H. (٢٠٢١). Strengthening the Saudi Arabian healthcare system: Role of Vision ٢٠٣٠. *International Journal of Healthcare Management*