

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

إعداد الطالب/

نوف عايد العنزي

233001133

إشراف/

د.

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

(الإسراء: 114)

الإهداء

الشكر والتقدير

المستخلص

Abstract

قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات
	Error! Bookmark not defined. قائمة الجدول
	Error! Bookmark not defined. قائمة الأشكال
	Error! Bookmark not defined. الفصل الأول
	Error! Bookmark not defined. الإطار العام للدراسة
	Error! Bookmark not defined. 1.1 مقدمة الدراسة
	Error! Bookmark not defined. 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
	Error! Bookmark not defined. 3.1 أهمية الدراسة
	Error! Bookmark not defined. 4.1 أهداف الدراسة
	Error! Bookmark not defined. 5.1 فرضيات الدراسة
	Error! Bookmark not defined. 6.1 نموذج الدراسة
	Error! Bookmark not defined. 7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
	Error! Bookmark not defined. 8.1 خطوات تنفيذ خطة الدراسة
	Error! Bookmark not defined. الفصل الثاني
	Error! Bookmark not defined. الإطار النظري للدراسة
	Error! Bookmark not defined. مقدمة
	Error! Bookmark not defined. 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل المؤسسي ..

Error! Bookmark not defined..... 1.1.2 مفهوم التحول المؤسسي وتعريفاته

Error! Bookmark not defined..... 2.1.2 مراحل التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined..... 3.1.2 أهمية التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined..... 4.1.2 عوامل نجاح التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined..... 5.1.2 استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined..... 6.1.2 معوقات التحول المؤسسي في القطاع الصحي

defined.

Error! Bookmark not defined. .. 2.2 المبحث الثاني: الإطار النظري للاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 1.2.2 مفهوم الاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 2.2.2 أبعاد الاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 3.2.2 أهمية الاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 4.2.2 أهداف الاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 5.2.2 تحديات الاستدامة المالية

Error! Bookmark not defined. 3.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

Error! Bookmark not defined... 1.3.2 الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي

Error! Bookmark not defined..... 2.3.2 الدراسات التي تناولت الإستدامة المالية

Error! Bookmark not defined..... 3.3.2 ملخص الدراسات السابقة

Error! Bookmark not defined..... 4.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

37..... الفصل الثالث

37..... منهجية الدراسة

38..... 1.3 مقدمة

38..... 2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

39	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
40	4.3 وسائل جمع بيانات الدراسة.....
43	5.3 حدود الدراسة.....
43	6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
45	قائمة المراجع.....
52	الملاحق.....
53	ملحق رقم 1.....
53	قائمة الاستقصاء.....

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

ملاحق : ملحق رقم (1) الإستبيان

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسيا للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

سوف تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على أثر التحول المؤسسي للمنظمات على الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الاثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

• مصادر البيانات الثانوية: -

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

• مصادر البيانات الأولية: -

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم 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 الدراسة.

• قائمة الاستقصاء: -

تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.

3.3 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 القطاعي 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 وجروبات 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 100 مفردة من كل من ديوان الوزارة ، التجمعات الصحية، المركز الوطني للتأمين الصحي.

4.3 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 وتفرغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع البحث.

• تصميم أداة الدراسة: -

اعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء والتي سيتم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث، كما سوف يتم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف البحث. سوف يتم تصميم استبيان الكتروني موجه لقيادات منظمات القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية للعاملين. تضمن الاستبيان أسئلة مقسمة إلى محاور تعنى بالتعرف على واقع التحول المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في المستشفيات والمراكز محل الدراسة، ومستوى تحقيق الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية في المستشفيات والمراكز محل الدراسة، ومدى تأثير التحول المؤسسي في تحقيق الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة في المستشفيات والمراكز محل الدراسة. وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة التطبيقية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري)، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية كما هي موضحة في (ملحق رقم 1).

وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمشاركين، مما يساعد في فهم العوامل الخلفية والتفاعلات المحتملة وتتضمن سؤاليين كما يلي: (النوع، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع التحول المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، وتكون من (10) عبارات.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تحقيق الأستدامة المالية بأبعادها (محو الأمية المالية، توفير الأموال، توفير بيانات مالية، الربحية) بالقطاع الصحي السعودي بالمستشفيات والمراكز محل الدراسة، وتكون من (20) عبارة.

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقاً لدرجات مقياس لكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (5) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (4) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم (3) للتعبير عن الاتجاه المحايد، والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول (3 - 1)

جدول (3 - 1) درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = $5 - 1 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ولاستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي $4 \div 5 = 0.8$ وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (3-2) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح).

جدول (3 - 2): (مقياس التصحيح)

درجة الموافقة	نسبة الموافقة	خيار الموافقة	فئة الوسط الحسابي
مرتفعة جدا	84% - 100%	موافق بشدة	4,20 - 5,00
مرتفعة	68% - 83.8%	موافق	3,40 - 4,19
متوسطة	52% - 67.8%	محايد	2,60 - 3,39
منخفضة	36% - 51.8%	غير موافق	1,80 - 2,59
منخفضة جدا	35.8% فأقل	غير موافق بشدة	1,00 - 1,79

5.3 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 2025.

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

6.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

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

الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS 26.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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. احمد، بوجبل (2021). 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.
2. بدر، اسماعيل (2022). اثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 158
3. البري، أ. (2020). إدارة التحول المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. دار النهضة العربية.
4. جميل، اوراس عطاالله ، وفرهود، صبيحه بزان. (2025). تدقيق ابعاد الاستدامة المالية طويلة الاجل وانعكاسها على القرارات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في المصرف الصناعي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 20(70)، 468-485.
5. الحمامصي، ايمان فتحي عبدة (2023). 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.
6. الراوي، عبيد محمد طلاع صالح، تأثير الاستدامة المالية على القيمة السوقية – دراسة في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2015-2019، رسالة ماجستير، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
7. السلموني، تامر محمد (2023). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
8. الشريف، كمال على احمد، وجعيم، حسين صالح مصلح (2023). متطلبات بناء الاستراتيجية المقترحة للتحول المؤسسي نحو الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها وسبل تنفيذها، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 5، عدد2، ص ص 316-337.

9. الشهري، حسن عامر. (2024). أثر تطبيق استراتيجية التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية. (10)8، 34-22.

10. الصقر، عبد العزيز بن محمد، وآل ربيع، ربيع بن صايل (2024). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. (2)58، 235-207.

11. عبد الله، علي خالد، والشمري، مايع شبيب، (2020)، "تحليل مؤشرات الاستدامة المالية في العراق للمدة من 2003-2017"، مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(35). 164-184.

12. القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (105), 1-53.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Afriyie, A. O., (2015), "Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model", International Journal of Education Learning and Development, 3(3), 17-38.
2. Agrawal, R., Agrawal, S., Samadhiya, A., Kumar, A., Luthra, S., & Jain, V. (2024). Adoption of green finance and green innovation for achieving circularity: An exploratory review and future directions. *Geoscience frontiers*, 15(4), 101669.
3. Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (2022). Healthcare transformation in Saudi Arabia: an overview since the launch of vision 2030. *Health services insights*, 15, 11786329221121214.
4. Aldhobaib, M. A. (2025). The New Era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research Agenda on Organizational Strategy. *Businesses*, 5(1), 5.

5. Al-Hanawi, M. K., & Qattan, A. M. (2019). An analysis of public-private partnerships and sustainable health care provision in the Kingdom of Saudi Arabia. *Health services insights*, 12, 1178632919859008.
6. Alharbi, M. F. (2018). An analysis of the Saudi healthcare system's readiness to change in the context of Vision 2030. *International Journal of Health Sciences*.
7. Al-Kahtani, N., Alrawiai, S., & Al-Zahrani, B. M. (2022). Digital health transformation in Saudi Arabia. *Digital Health*
8. Alkhurayji, K., Alzahrani, H. A., Alotaibi, A. S., Alharbi, A. G., Zandan, A. A., Alsheikhi, H., ... & Alsheikhi, H. (2024). Potential and Risks Behind the National Transformation Program in Saudi Arabia. *Cureus*, 16(7).
9. Al-Nozha, O. M. (2024). 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(3), 598-610.
10. Al-Saggaf, L., Al-Hadrami, A. H., & Aoun, M. (2024). 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. 203-214). Cham: Springer Nature Switzerland.
11. Alsharqi, O. Z., & Rahman, R. (2019). What drove the health system reforms in the Kingdom of Saudi Arabia? An analysis. *The International Journal of Health Planning and Management*
12. Alshehri, Hassan, (2024). 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 8, Issue 10 (2024) • P: 34 – 22.
13. Alsobou, N., Rayan, A.H., & Bageas, M.H. (2025). *The relationship between patient safety culture and attitudes toward incident reporting among registered nurses*. BMC Health Services Research.
14. Anggraini, L. S., & Yovita, M. (2025). *Implementation of Public Sector Accounting in the Financial System of the East Kutai Regency Government*. IJEBAR. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/17238>
15. Antonowicz, D., Kohtamäki, V., Domalewski, J., & Kwiek, M. (2025). *Who Pays the Piper, Calls the Tune: An Analysis of Funding Formula Designs for Universities of Applied Sciences*. Higher Education Policy. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-025-00406-2>

16. Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1297-1309.
17. Bayai, I., & Ikhida, S., (2016), "Financing and financial sustainability of microfinance institutions (MFIs): a conceptual view", *Banks and Bank Systems* (open-access), 11(2), 21-32.
18. Dikau, S., & Volz, U. (2021). Central bank mandates, sustainability objectives and the promotion of green finance. *Ecological Economics*, 184, 107022.
19. Garg, V., Sanchez, L., & Bridle, R., (2016), "Assessment of the Financial Sustainability of the Electricity Sector in Rajasthan", International Institute for Sustainable Development.
20. Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, 92(3), 467-516.
21. Gleißner, W., Meier, M., & Popp, A. (2022). *Financial sustainability: measurement and empirical evidence*. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3798704>
22. Heydari, S., Farjoud, H., & Khosravipajoo, S. (2025). *Green Human Resource Management in the Energy Industry: A Strategy for Green Organizational Culture*. *Journal of Iranian Public Administration Studies*.
https://www.jipas.ir/article_224545.html?lang=en
23. Irwin, P., Barnett, A., & Butler-Henderson, K. (2025). *From Paper to Pixels: Evaluating the Impact of Digital Transformation on Sustainability in Nursing Education*. *Journal of Nursing Management*.
24. Jones, P., & Robinson, S. (2019). *Organizational Change and Sustainability in Healthcare*. Springer.
25. Jones, R. (2013), "Organizational Theory, Design, and Change ", seventeen edition.
26. Kirchhoffer, D. G., & Pratt, B. (2025). *Healthcare Resource Allocation and Environmental Sustainability*. *Bioethics*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bioe.70009>
27. Kumar, R., Singh, A., Kassar, A.S.A., & Humaida, M.I. (2025). *Adoption challenges to artificial intelligence literacy in public healthcare: An evidence-based study in Saudi Arabia*. *Frontiers in Public Health*.

28. Leber, A. M., Moshashai, D., & Savage, J. D. (2020). Saudi Arabia plans for its economic future: Vision 2030, the National Transformation Plan and Saudi fiscal reform. *British journal of Middle Eastern studies*, 47(3), 381-401.
29. Litvinenko, V., Bowbrick, I., Naumov, I., & Zaitseva, Z. (2022). 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, 130530.
30. Liu, S. (2016). Quality assurance and institutional transformation. *Higher education in asia: Quality, excellence and governance*.
31. Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact. *Sustainability*, 16(8), 3277.
32. Marwa, N., & Aziakpono, M., (2015),” Financial sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives”, *International Journal of Social Economics*.
33. Miraj, S. S. A., Alkhamis, A., Al Qumaizi, K. I., & Al-Hanawi, M. K. (2021). Privatization of Healthcare in Saudi Arabia: Opportunities and Challenges. *Handbook of Healthcare in the Arab World*, 1865-1907.
34. Montaner, A., & Rubio-Perez, I. (2025). *Digital tools for the surgeon of today*. Cirugía Española.
35. Muthuswamy, V. V., & Sudhakar, B. (2023). Role of Industrial Digital Transformation in Improving Environmental Governance: A Study on the Non-Financial Sector of Saudi Arabia. *Cuadernos de Economía*, 46(130), 207-216.
36. Ndoka, E., Alimehmeti, G., Shulla, K., & Voigt, B.F. (2025). *Transitioning to circular business models in developing countries*. Discover Sustainability.
37. Ozili, P. K., & Iorember, P. T. (2024). Financial stability and sustainable development. *International Journal of Finance & Economics*, 29(3), 2620-2646.
38. Prosen, M., & Ličen, S. (2025). *Evaluating the digital transformation in health sciences education*. BMC Medical Education.
39. Rahman, R. (2020). The privatization of the healthcare system in Saudi Arabia. *Health Services Insights*.

- 40.Rahman, R., & Al-Borie, H. M. (2021). Strengthening the Saudi Arabian healthcare system: role of vision 2030. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1483-1491.
- 41.Rayan, A.H., & Bageas, M.H. (2025). *Patient safety culture and incident reporting*. BMC Health Services Research.
- 42.Saleh, H., Lundborg, C.S., & Sharma, M. (2025). *Perceived benefits and barriers of medical doctors regarding electronic medical record systems*. BMC Health Services Research.
- 43.Smith, J., & Fellen, M. (2021). *Financial Sustainability in Healthcare Organizations*. Oxford University Press.
- 44.Stewart, D. L. (2018). Minding the gap between diversity and institutional transformation: Eight proposals for enacting institutional change. *Teachers College Record*, 120(14), 1-16.
- 45.Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1), 2449051.
- 46.T. S. van Dijk, W. K. van der Scheer, M. Felder and R. T. J. M. Janssen , (2023). Health care reform and financial crisis in the Netherlands: consequences for the financial arena of health care organizations, *Health Economics, Policy and Law* (2023), 18, 305–320.
- 47.Van der Heijden, J., & Kuhlmann, J. (2017). Studying incremental institutional change: A systematic and critical meta-review of the literature from 2005 to 2015. *Policy Studies Journal*, 45(3), 535-554.
- 48.van Dijk, M., Koelewijn, R., & de Vries, R. (2023). *Healthcare Reform and Financial Crisis in the Netherlands: Implications for Financial Sustainability*. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104764>
- 49.Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M,”(2019),”The concept of financial sustainability measurement: A case of food companies from Northern Europe”, *Sustainability*, 11(18), 5139.
- 50.Zhang, J., Zhao, W., & Zhang, Y. (2016). Institutional transformation and changing networking patterns in China. *Management and Organization Review*, 12(2), 303-331.

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

الأستاذ/ة

تحية طيبة، وبعد،،

أنا طالبة دكتوراه بجامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، وأجري حالياً دراسة بعنوان " أثر التحول المؤسسي للمنظمات على الاستدامة المالية: دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية". تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر التحول المؤسسي للمنظمات على الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم هذه الاستبانة لإكمال هذه الدراسة بالتطبيق على القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. علماً بأن الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والثاني لتعرف على واقع التحول المؤسسي في القطاع الصحي السعودي، والقسم الثالث لتعرف على مستوى تحقيق الاستدامة المالية في القطاع الصحي السعودي، والتي يتوقع أن تستغرق تعبئتها 10 دقائق. أود أن أطلب منك التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية. نحن نقدر تعاونك كثيراً. أشكرك مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

(الباحث)

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- النوع:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل

☐ من 6 سنوات - إلى 10 سنوات

☐ من 11 سنوات - إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

3- المستوى الإداري:

☐ إدارة عليا

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية

القسم الثاني: واقع التحول المؤسسي في القطاع الصحي السعودي

المطلوب التفضل بوضع علامة (✓) أمام اختيارك.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
التحول المؤسسي					
1	تمتلك المنظمة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة لجميع الموظفين.				
2	تضع المنظمة أهدافا استراتيجية تتماشى مع متطلبات التحول المؤسسي.				
3	تدعم الإدارة العليا عمليات التغيير والتحول المؤسسي بفعالية.				
4	يتم إشراك الموظفين في عمليات التخطيط والتنفيذ للتحول				

					المؤسسي.	
					توفر المنظمة برامج تدريب وتأهيل مستمرة لدعم التوجهات الجديدة.	5
					تبنى المنظمة التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية التحول المؤسسي.	6
					تستخدم مؤشرات أداء لقياس تقدم جهود التحول المؤسسي.	7
					يتم توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لإنجاح التحول المؤسسي.	8
					تتم مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري لتتوافق مع متطلبات التحول.	9
					تسود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحول داخل المنظمة.	10

القسم الثالث: مدى تحقيق الاستدامة المالية بأبعادها (محو الأمية المالية، توفير الأموال، توفير

بيانات مالية، الربحية) في القطاع الصحي السعودي.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
محو الأمية المالية					
11	يتملك العاملون في المنظمة فهما جيدا للمفاهيم المالية الأساسية.				
12	تقدم المنظمة برامج توعية مالية للموظفين بصفة دورية.				

					تشجع الإدارة الموظفين على اكتساب مهارات في التخطيط المالي.	13
					يتم تضمين مفاهيم محو الأمية المالية في برامج التدريب والتطوير.	14
					يتفهم الموظفون العلاقة بين الأداء المالي وأهداف المنظمة.	15
توفير الأموال						
					تخصص المنظمة احتياطات مالية لمواجهة الأزمات الطارئة.	16
					تلتزم المنظمة بسياسات صارمة لترشيد الإنفاق.	17
					تحقق المنظمة تنوعاً في مصادر التمويل والدخل.	18
					تضع المنظمة خططاً طويلة الأجل لتأمين مواردها المالية.	19
					تمتلك المنظمة قدرة عالية على جذب الاستثمارات والدعم المالي.	20
توفير بيانات مالية						
					يتم إعداد التقارير المالية في المنظمة بانتظام وفي المواعيد المحددة.	21
					تعتمد الإدارة على بيانات مالية موثوقة في اتخاذ القرارات.	22
					تتم مراجعة البيانات المالية من قبل جهات تدقيق مستقلة.	23
					تتوفر أنظمة محاسبية دقيقة لتسجيل المعاملات المالية.	24
					يتم إتاحة المعلومات المالية للإدارات المختلفة بشفافية.	25
الربحية						

					تحقق المنظمة عائداً مالياً مستمراً يفوق تكاليف التشغيل.	26
					تسعى المنظمة باستمرار لزيادة إيراداتها وتنمية مواردها المالية.	27
					تتمكن المنظمة من تحقيق فوائض مالية سنوية منتظمة.	28
					تحقق المنظمة كفاءة عالية في استخدام مواردها المالية.	29
					تحقق المنظمة مستويات عالية من العائد على استثماراتها.	30

شكراً لمشاركتك

نقدر وقتك وجهدك في استكمال هذا الاستبيان. سيتم استخدام نتائج البحث لتطوير استراتيجيات أفضل في التحول المؤسسي وتعزيز الاستدامة المالية في قطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

مع أطيب تحياتي "الباحث"