



مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

Nouf Alenazi

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

**The impact of corporate transformation of organization on
financial sustainability in the health sector in KSA.**

اسم الباحث	نوف عايد العنزي
الرقم الأكاديمي	٢٣٣٠٠١١٣٣
الكلية	برنامج دكتوراه الإدارة

المحتويات	
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٣	أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية)
٤	أهداف الدراسة
٥	فرضيات الدراسة
٦	نموذج الدراسة
٧	الدراسات المرجعية
٨	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
٩	إجراءات الدراسة
١٠	حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)
١١	وسائل جمع بيانات الدراسة
١٢	المعالجات الإحصائية المقترحة
١٣	خطوات تنفيذ خطة الدراسة
١٤	المراجع

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.

الاستدامة المالية في القطاع الصحي تعتبر 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).

وحيث أن الاستدامة المالية تحقق أرباح مستدامة وتدفقات نقدية موجبة والحفاظ على الموارد وتنميتها، لتساعد 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 والفعالية.

كما أن يحتاج النظام الصحي أيضا 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).

في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية كون أن رحلة التحول قائمة والتي تركز على تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات الصحية والتي تشمل التجمعات الصحية التي تم إنشائها كأحد المحاور الأساسية للتحول المؤسسي ، وبناءً على إطلاع الباحثة تبين وجود فجوة بحثية في دراسة أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. لذا سيتم ممن خلال هذه الدراسة، سيتم 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.

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.

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، نقص التمويل اللازم

لتنفيذ عمليات التحول، الحاجة إلى تطوير القدرات البشرية، وضمان توافق التحول مع الرؤى الاستراتيجية الوطنية، مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

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.

بناءً على ما سبق، جاءت الحاجة لمثل هذا البحث الذي يتبلور في التساؤل الرئيسي التالي وهو "ما هو أثر التحول المؤسسي على الاستدامة المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية؟"

ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- هل يوجد أثر للتحول المؤسسي على نمو 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؟

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

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.

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. يساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين وزيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمات الصحية.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث 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.
- استقصاء وتحليل تأثير التحول المؤسسي على الاستدامة المالية 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.

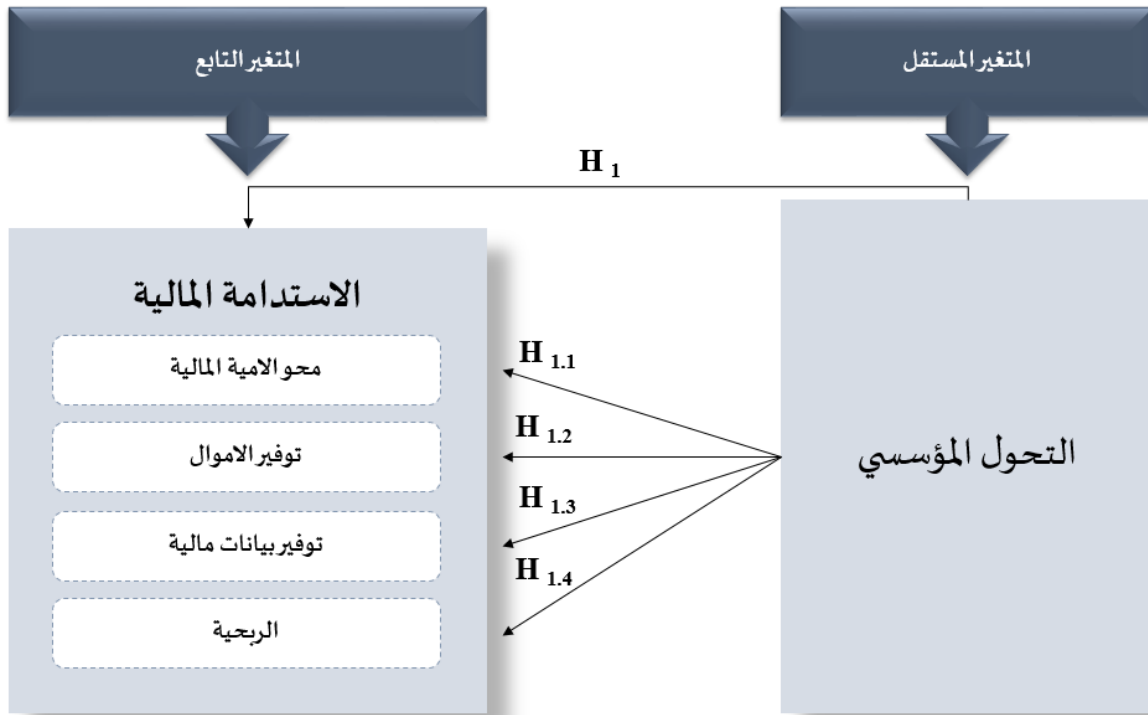
فرضيات الدراسة:

- 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 الأمية المالية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول المؤسسي على توفير الأموال 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

نموذج الدراسة

الشكل (١-١)
النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الدراسات السابقة)

١.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 الالكترونية 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 و٥٨ 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 نحول الإدارة الالكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها.

دراسة عمر محمد الزهدة (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 ٢٠٢٣ م. كشفت النتائج عن أربعة محاور رئيسية تلقي الضوء على تحول نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية

السعودية وأثاره: 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 نظر 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 الاعتماد 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) استبانة، 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، وتأثير طردي دال إحصائياً 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 وتوفيريئة محفزة وداعمة للعمل الجاد لتعزيز حصولهم على خدمات مرضية وعالية الجودة والتواصل الفعال مع المستفيدين من خدمات المراكز. والعمل على الحفاظ على المستوى المتميز لخدمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والإحتياجات التي تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٢. الإستدامة المالية:

دراسة احمد، بوحيل (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 وبنسب متفاوتة وكذلك بالنسبة الاستدامة المالية، أما بالنسبة لأثر الشمول المالي على الاستدامة المالية لأهناك ارتباط محاييد 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.

٣. 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 استراتيجيات 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 الأمية 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.v٢٥ وأيضاً برنامج AMOS v٢٥

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

دراسة (الصقر، والربيع، ٢٠٢٤)، بعنوان "دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة

لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز بالخرج من وجهة نظر القيادات الادارية والأكاديمية ولتحقيق أهداف 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 سطام 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.

Abolhallaj, Jafari, Seyedin, Salehi, Pourtaleb, Rahmani, Hosseini. (٢٠٢١),
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 ١٥ 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 ٢٠١٧. Data were collected through semi-structured interviews and they were analyzed using Atlas T_٤ 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 ۵-year health development national strategies (۲۰۱۱-۲۰۱۶). 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 threat the sustainability and efficiency of HSEP. Previous experiences on extending health insurance coverage show that they can lead to a regressive healthcare financing and threat 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 (۲۰۱۶-۲۰۲۱).

مقارنة بين الدراسات السابقة:

• بينت الدراسات أن التوجه الريادي يؤثر إيجابيا على الاستدامة المالية كما اثبت ذلك دراسة الحمامصي، ايمان (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 التشابه
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.	أوجه الإختلاف
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 حول أثر تحول المؤسسات بشكل خاصة كمتغير مستقل على الاستدامة المالية كون غالبية الدراسات كانت أكثر شمولية لتحول القطاع الصحي بشكل عام.	الفجوة البحثية

التحول المؤسسي:

هو تحويل نموذج العمل في أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ذات أهداف تقدمية، تعتمد في جوهرها على الإبداع والإتقان 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).

الاستدامة المالية:

تعبّر 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).

إجراءات الدراسة:

منهج 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.

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 :

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

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 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.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

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.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما

• مصادر البيانات الثانوية:-

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في التحول 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.

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة للبحث، سوف يتم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة على الحاسب الآلي ومنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS ٢٦.٧)، 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.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

سوف يتم تنفيذ وتنظيم خطة الدراسة وفقا 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.

المراجع:

١. البري، أ. (٢٠٢٠). إدارة التحول المؤسسي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. دار النهضة العربية.
٢. الحمامصي، ايمان 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.
٣. دراسة احمد، بوحبل (٢٠٢١). الشمول المالي واثرة على الاستدامة المالية: دراسة حالة دول الجزائر، تونس والمغرب، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٤. 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 ص ٣١٦-٣٣٧.

٥. الصقر، عبد العزيز بن محمد، وآل ربيع، ربيع بن صايل (٢٠٢٤). دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. (٢) ٥٨، ٢٠٧-٢٣٥.

٦. 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

٧. السلموني، تامر محمد (٢٠٢٣). أثر الاستدامة المالية على الأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على قطاع البترول في مصر، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

٨. Jones, P., & Robinson, S. (٢٠١٩). **Organizational Change and Sustainability in Healthcare**. Springer.
٩. Smith, J., & Fellen, M. (٢٠٢١). **Financial Sustainability in Healthcare Organizations**. Oxford University Press.
١٠. Al-Nozha, Omar, (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.
١١. 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.
١٢. 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.
١٣. 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.
١٤. Maziar Lakeh, Abbas Moghaddam, **Health Sector Evolution Plan in Iran; Equity and Sustainability Concerns**, Int J Health Policy Manag ٢٠١٥, ٤(١٠), ٦٣٧-٦٤٠.