

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	٣٢
الشكر والتقدير	٣٣
المستخلص	٣٤
Abstract	٣٥
قائمة المحتويات	٣٦
قائمة الجدول	٣٨
قائمة الأشكال	٣٨
الفصل الأول	Error! Bookmark not defined.
الإطار العام للدراسة	Error! Bookmark not defined.
١,١ مقدمة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها	Error! Bookmark not defined.
٣,١ أهمية الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٤,١ أهداف الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٥,١ فرضيات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٦,١ نموذج الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	Error! Bookmark not defined.
٨,١ المنهجية وطرق الدراسة	Error! Bookmark not defined.
٩,١ مجتمع وعينة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
١٠,١ وسائل جمع بيانات الدراسة	Error! Bookmark not defined.
١١,١ حدود الدراسة	Error! Bookmark not defined.
١٢,١ المعالجات الإحصائية المقترحة	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined. ١٣,١ خطوات تنفيذ خطة الدراسة

٣٩ الفصل الثاني

٣٩ الإطار النظري للدراسة

٤٠ مقدمة

١ ١,٢ المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل المؤسسي

١ ١,١,٢ مفهوم التحويل المؤسسي وتعريفاته

٣ ٢,١,٢ مراحل التحويل المؤسسي

٦ ٣,١,٢ أهمية التحويل المؤسسي

٨ ٤,١,٢ عوامل نجاح التحويل المؤسسي

١٢ ٥,١,٢ استراتيجيات إدارة التحويل المؤسسي

١٤ ٦,١,٢ معوقات التحويل المؤسسي في القطاع الصحي

١٧ ٢,٢ المبحث الثاني: الإطار النظري للاستدامة المالية

١٧ ١,٢,٢ مفهوم الاستدامة المالية

١٩ ٢,٢,٢ أبعاد الاستدامة المالية

٢١ ٣,٢,٢ أهمية الاستدامة المالية

٢٢ ٤,٢,٢ أهداف الاستدامة المالية

٢٣ ٥,٢,٢ تحديات الاستدامة المالية

٢٦ ٣,٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

٢٦ ١,٣,٢ الدراسات التي تناولت التحويل المؤسسي

٢٨ ٢,٣,٢ الدراسات التي تناولت الإستدامة المالية

٣٦ ٣,٣,٢ ملخص الدراسات السابقة

٢٨ ٤,٣,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٤	ملخص الدراسات السابقة	١

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٨	النموذج النظري للدراسة	(١-١)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

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 هدفا استراتيجيا 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، مقسم إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول عرض مفهوم التحول المؤسسي ومراحله وأهميته. سنستعرض أيضا استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي، ويتناول المبحث الثاني مفهوم الاستدامة المالية وأبعادها، بالإضافة إلى أهمية هذه الاستدامة وأهدافها، كما سيتناول المبحث الثالث عرض للدراسات السابقة التي تتعلق بالموضوع، ستمكنا 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.

١,٢ المبحث الأول: الإطار النظري للتحول المؤسسي

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.

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 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).

١,١,٢ 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 يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة المالية-Al) (Nozha, ٢٠٢٤).

قدم الباحثون والممارسون عدة تعريفات للتحويل المؤسسي وفقا لمجالات مختلفة، ومن أبرزها:

يُعرّف (Van der Heijden & Kuhlmann, ٢٠١٧) التحويل 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 التحويل المؤسسي إلى مجموعة من التدخلات الاستراتيجية التي تُحدث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وسياساتها، مما يسهم في خلق بيئة أكثر استدامة وفعالية (Stewart, ٢٠١٨).

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

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

يعد التحويل المؤسسي عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والثقافة المؤسسية داخل المنظمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويشمل هذا التحويل 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 دورا محوريا 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.

بناء 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.

٢,١,٢ 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 إطارا واضحا 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:** غالباً 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 وفقاً 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.

٣,١,٢ 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 يساهم 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 فرصا 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 يساهم 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 ومرونة (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 عاملا رئيسيا 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 يساهم 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).

٤,١,٢ عوامل نجاح التحول المؤسسي

بعد التحول المؤسسي عملية معقدة تتطلب تخطيطا استراتيجيا دقيقا، 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 دورا أساسيا 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 دوراً محورياً في بناء ثقافة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالاندماج في عملية التغيير بدلاً من مقاومته.

٢. التخطيط الاستراتيجي الفعال: يجب أن يكون التحول المؤسسي مبنيًا 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 أمراً ضرورياً 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 **Lean** و**Six Sigma**، التي تهدف إلى

تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر.

٥,١,٢ 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 التغييرات 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

محفوفًا بالمخاطر، لذا يجب أن تتضمن استراتيجيات الإدارة خططًا للتعامل مع التحديات المحتملة (Al-

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) لمراقبة 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.

٦,١,٢ معوقات التحول المؤسسي في القطاع الصحي

أولاً: المعوقات التنظيمية والإدارية

١. غياب الرؤية المؤسسية الواضحة: تفشل كثير من مؤسسات الرعاية الصحية في إحداث تحول مؤسسي

فعّال بسبب غياب رؤية استراتيجية موحدة أو ضعف القيادة المؤسسية، مما يؤدي إلى مقاومة الموظفين

للتغيير وعدم توحيد الجهود.(Alsobou et al., ٢٠٢٥)

٢. ضعف الحوكمة ونقص الأطر التشريعية: تفتقر بعض الأنظمة الصحية إلى آليات فعّالة للحوكمة

والمساءلة، ما يؤدي إلى تعطيل عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالتحول المؤسسي (Saleh et al.,

٢٠٢٥).

ثانياً: المعوقات التكنولوجية والرقمية

١. ضعف البنية التحتية الرقمية: تُعد ضعف البنية الرقمية (مثل الإنترنت أو أنظمة السجلات الطبية

الإلكترونية) من أبرز التحديات التي تؤثر على التحول الرقمي للمؤسسات الصحية، لا سيما في الدول

النامية.(Kumar et al., ٢٠٢٥)

٢. ضعف الكفاءات الرقمية لدى العاملين: تشير الأبحاث إلى أن الكوادر الصحية غالباً ما تفتقر إلى

التدريب التقني الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية أو تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يعيق تبني التحول

المؤسسي بشكل فعّال.(Irwin et al., ٢٠٢٥)

ثالثاً: المعوقات المالية والاقتصادية

١. نقص التمويل اللازم للتحول: التحول المؤسسي يتطلب استثمارات مالية كبيرة في الأنظمة والمعدات

والبنية التحتية، وهو ما لا يتوفر غالباً في الأنظمة الصحية ذات الموارد المحدودة (Montaner &

Rubio-Perez, ٢٠٢٥).

٢. ضعف الحوافز الاقتصادية للمؤسسات الصحية: بعض المؤسسات الصحية لا تمتلك الدافع المالي أو

الحوافز التي تدفعها نحو التحول المؤسسي خاصة إذا لم تكن العوائد الاقتصادية واضحة في المدى القصير

(Ndoka et al., ٢٠٢٥).

رابعاً: المعوقات الثقافية والاجتماعية

١. مقاومة التغيير من قبل العاملين: تعد مقاومة التغيير من أكثر العوامل شيوعاً، إذ يتخوف الموظفون من

فقدان وظائفهم أو تغيير بيئة العمل بسبب التحول المؤسسي. (Prosen & Ličen, ٢٠٢٥)

٢. غياب ثقافة التعلم التنظيمي: تشير الدراسات إلى أن المنظمات الصحية التي لا تتبنى ثقافة التعلم

المستمر تفشل في تنفيذ استراتيجيات التحول المؤسسي بشكل مستدام. (Rayan et al., ٢٠٢٥)

٢,٢ المبحث الثاني: الإطار النظري للاستدامة المالية

الإستدامة 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 ارباح 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، الإقتصادية، 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).

١,٢,٢ 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).

وبعد 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 مخاطرها بشكل مناسب فيما يتعلق باستراتيجيتها وتكون مستعدة للتعامل مع المشاكل المالية المحتملة.

٢,٢,٢ أبعاد الاستدامة المالية

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

■ محو 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).

٣,٢,٢ أهمية الاستدامة المالية

تعد الاستدامة المالية ضرورية 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 الأجيال القادمة، أما بالنسبة للحكومات فتساعد الاستدامة المالية قدرة الحكومة على تلبية مسؤولياتها المالية في الأجل الطويل وهي تعكس تغطية الإيرادات التي تضمن استمرارية تقديم الخدمة وتوفير رأس المال لتلبية المتطلبات العامة لذا فإن أهمية الاستدامة المالية تتجلى بالآتي (الراوي، ٢٠٢١):

- تساعد معرفة الاستدامة المالية في التركيز على العمل الحقيقي 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.

٤,٢,٢ 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 يحتسب 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 وتكاليف الفائدة التي تدفع على الديون، الشرط الضروري لتحقيق الاستدامة المالية لأي مشروع هو أن تكون القيمة الإجمالية الناتجة عن المشروع أكبر من رأس المال المطلوب للقيام بالمشروع (Garg et.al , ٢٠١٦: ١).

٥,٢,٢ تحديات الاستدامة المالية

تعد الاستدامة المالية أحد المفاهيم الأساسية لضمان استمرارية المنظمات في تلبية احتياجاتها المالية الحالية والمستقبلية دون الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي أو الوقوع في أزمات مالية مزمنة. غير أن تحقيق هذا الهدف يواجه عددًا من التحديات المتنوعة، خاصة في القطاعات العامة كالصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية. وفيما يلي عرض موسع لأبرز تلك التحديات:

● عدم استقرار مصادر التمويل

تعتمد العديد من المنظمات الحكومية وشبه الحكومية على تمويلات حكومية أو خارجية غير مستقرة، مما يخلق حالة من التقلب المالي. ففي دراسة حديثة لـ Antonowicz et al. (٢٠٢٥) تم التأكيد على أن الاعتماد

على تمويلات حكومية تقليدية يجعل المنظمات عرضة لمخاطر التخفيضات أو التغييرات المفاجئة في السياسات المالية العامة.

- ارتفاع التكاليف التشغيلية

تمثل التكاليف التشغيلية المرتفعة (الرواتب، الصيانة، الخدمات التقنية) تحديًا رئيسيًا أمام الاستدامة المالية، لا سيما في مؤسسات الرعاية الصحية التي تعتمد على تكنولوجيا متقدمة وكوادر بشرية مؤهلة. هذا ما أشار إليه Heydari et al. (٢٠٢٥) في تحليلهم لقطاع الصحة الإيراني.

- ضعف الحوكمة والشفافية المالية

يؤدي غياب نظم فعالة للحوكمة المالية والشفافية إلى تآكل الثقة في النظام المالي وتضاؤل فرص الاستدامة. ويشير Anggraini & Yovita (٢٠٢٥) إلى أن ضعف تبني معايير المحاسبة العامة في المؤسسات الإدارية يؤدي إلى ضعف الأداء المالي العام.

- تحديات التنوع في مصادر الإيرادات

من الصعوبات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات العامة عدم قدرتها على تنويع مصادر دخلها. فبدلاً من اعتماد مصادر استثمارية أو شراكات مع القطاع الخاص، غالباً ما تبقى هذه المؤسسات رهينة التمويل الحكومي. وتوضح دراسة van Dijk et al. (٢٠٢٣) هذه المسألة من خلال حالة منظمات الرعاية الصحية الهولندية، حيث أشار الباحثون إلى الحاجة إلى تنويع الشراكات المالية لمواجهة الأزمات.

- الافتقار إلى الكفاءة في إدارة الموارد

ضعف الكفاءة التشغيلية وهدر الموارد يؤدي إلى استنزاف مالي متواصل (Gleißner et al. ٢٠٢٢) .
يشيرون إلى أهمية قياس المخاطر والاعتماد على إدارة متقدمة لتحسين الاستدامة المالية وتقليل تعرض المؤسسات
للفشل المالي.

● التغيرات الاقتصادية والجيوسياسية

تلعب المتغيرات الكلية كالركود الاقتصادي والتضخم والصراعات الجيوسياسية دورًا في إضعاف الاستقرار المالي
للمنظمات. كما أن الكوارث الصحية مثل جائحة كورونا شكلت ضغطًا كبيرًا على أنظمة الرعاية الصحية ماليًا
وبشريًا، بحسب (Kirchhoffer & Pratt ٢٠٢٥).

بناء على ما سبق يرى الباحث أن الاستدامة المالية تواجه مجموعة من التحديات الهيكلية والإدارية والاقتصادية،
تتطلب إدارات أكثر مرونة، واستراتيجيات تمويل مبتكرة، وتحسينًا في كفاءة استخدام الموارد. من المهم أيضًا العمل
على تحسين الشفافية وتنويع الإيرادات لتجنب الاعتماد الكامل على الدعم الحكومي، لا سيما في القطاعات
الحساسة كالصحة.

٣,٢ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

١,٣,٢ الدراسات التي تناولت 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 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 تحول الإدارة الإلكترونية في وزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها.

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 الادارية والأكاديمية ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي المسحي واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة البحث ٨٤ من القيادات الإدارية والأكاديمية. وتوصلت

الدراسة الى ان تطبيق البعدين الإداري والأكاديمي للتحويل المؤسسي بغرض التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة، بالإضافة الى اسهام جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في اقيق التنمية المستدامة بدرجة مرتفعة كذلك.

دراسة (Al-Nozha, ٢٠٢٤) بعنوان " الجوانب الرئيسية للتحويل في نظام الرعاية الصحية في المملكة

العربية السعودية والأثر المحتمل على أصحاب المصلحة الرئيسيين: دراسة نوعية

هدفت الدراسة الى استكشاف وفهم التحويل 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 التحويل 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 بالتحويل السريع للنظام. تشمل نقاط القوة هذه الإمام بالسوق، والإدارة المالية القوية، والخبرة الواسعة في البرمجة وإعداد الفواتير لدافعي التأمين وشركات التأمين، وعمليات اتخاذ القرار الفعالة، والمرونة، والنضج.

دراسة (الشهري، ٢٠٢٤) بعنوان " أثر تطبيق استراتيجية التحويل 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 الى ربطها وتفسيرها المستخلص للاستنتاجات والتوصيات المناسبة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٣٦) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات تبين ان جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي، ولقد توصل البحث الى 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 لخدمات الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير كافة الإمكانيات والإحتياجات التي تساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

دراسة (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 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.

دراسة (Gleißner, et al, ٢٠٢٢) بعنوان " الاستدامة المالية: القياس والأدلة التجريبية"

تُعد الاستدامة المالية موضوعا ممثلا بشكل ضعيف في كلٍ من البحث العلمي والممارسات العملية المتعلقة بإدارة الاستدامة والتقارير المرتبطة بها. هدفت هذه الدراسة الى اقتراح مقياسا مفاهيميا للاستدامة المالية، ويفحص علاقته بعوائد أسواق رأس المال. يتموضع هذا المقياس عند تقاطع إدارة الاستدامة، وإدارة المخاطر، وحوكمة المخاطر. تُعتبر الاستدامة المالية مُعامل تحكم حاسم يُكَمِّل قيمة المساهمين، ويمكن أن يُنظر إليها من قبل المستثمرين ذوي الحساسية تجاه المخاطر كشرط ثانوي لاتخاذ قرارات الاستثمار. فهي تقلل من مخاطر إعادة التمويل والإفلاس، مما يؤدي إلى عوائد زائدة معدّلة حسب المخاطر في سوق رأسمالي غير مثالي يعاني من قيود تمويلية وتكاليف إفلاس.

قام الباحثون بقياس الاستدامة المالية للشركات من خلال أربع شروط رئيسية: نمو الشركة، وقدرة الشركة على البقاء، ومستوى مقبول من التعرض لمخاطر الأرباح، ووجود ملف مخاطر أرباح جذاب

تُظهر نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجية استثمار مبنية على هذه الشروط الأربع في الشركات الأوروبية التي تتمتع باستدامة مالية عالية (أي التي تستوفي جميع الشروط الأربعة)، خلال الفترة من يوليو ١٩٩٠ إلى يونيو ٢٠١٩، يؤدي إلى عوائد شهرية زائدة تبلغ ٠,٣٩% كما أن مخاطر هذا المحفظة أقل من مخاطر الاستثمار في السوق ككل. ووجدت الدراسة أيضا أن العوائد الزائدة تزداد تدريجيا مع إضافة كل شرط من الشروط الأربعة إلى استراتيجية الاستثمار.

دراسة (الحمامصي، 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 منتجي الحرير الطبيعي المشاركين في مشروع واحة الحرير في محافظة الوادي الجديد بدولة مصر، واعتمدت على الاستقصاء كأداة للدراسة الميدانية واستخدمت

برنامج spss.٧٢٥ وأيضا برنامج AMOS ٧٢٥

توصلت الدراسة إلى أن التوجه الريادي يؤثر إيجابيا 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 (السلموني، 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 استخدام 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 وفقا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في مدى تطبيق مفهوم الاستدامة المالية في قطاع البترول ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) في مدى تحسين الأداء المالي في قطاع البترول.

دراسة (van Dijk, et al, ٢٠٢٣) بعنوان " إصلاح نظام الرعاية الصحية والأزمة المالية في هولندا:

التداعيات على الساحة المالية لمنظمات الرعاية الصحية"

على مدى العقد الماضي، طبقت العديد من أنظمة الرعاية الصحية في دول الشمال العالمي آليات السوق، بينما واجهت في الوقت نفسه تبعات الأزمة المالية. على الرغم من أن تأثيرات هذين التطورين قد دُرست بشكل منفصل، إلا أن تأثيرهما المشترك على إدارة منظمات الرعاية الصحية لم يحظ باهتمام كافٍ. هدفت هذه الدراسة إلى فهم الكيفية التي شكل بها كل من إصلاحات الرعاية الصحية والأزمة المالية معا أدوارا وتفاعلات جديدة

داخل قطاع الرعاية الصحية. تُعد هولندا حالة توضيحية، حيث تأثرت بشكل خاص ديناميكيات العلاقة بين منظمات الرعاية الصحية وأصحاب المصلحة الماليين (أي البنوك وشركات التأمين الصحي). من خلال المقابلات شبه المنظمة، وتحليل الوثائق الإضافي، ورؤى من نظرية التغيير المؤسسي، نوضح كيف كثفت البنوك إدارة علاقاتها، وزادت من متطلبات طلبات القروض، وحولت المخاطر المالية إلى منظمات الرعاية الصحية، بينما شددت شركات التأمين الصحي ممارسات المراقبة والمساءلة تجاه منظمات الرعاية الصحية. ونتيجة لذلك، خُتت منظمات الرعاية الصحية على إعادة ترتيب عملياتها وتبني عقلية أكثر وعياً بالمخاطر، وأصبحت تعتمد بشكل متزايد على البنوك وشركات التأمين الصحي في بقائها. علاوة على ذلك، تُظهر هذه الدراسة كيف تنشأ الساحات المؤسسية من خلال الجهود طويلة الأجل للفاعلين المؤسسيين والآثار غير المتوقعة للأزمات الاقتصادية والاجتماعية.

دراسة (القرني، ٢٠٢٤) بعنوان " تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة

الاستثمارية "

هدفت الدراسة إلى تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية من خلال الكشف عن واقع الاستدامة المالية ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، ولتحقيق ذلك؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة؛ لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة. وطُبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (٣١٨) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: جاءت الدرجة الإجمالية لمستوى توافر أبعاد الاستدامة المالية بجامعة تبوك "متوسطة"، وبمتوسط حسابي (٢,٢٥)، كما جاءت الدرجة الإجمالية للموافقة على متطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية "كبيرة" وبمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في درجة توافر أبعاد الاستدامة المالية؛ حيث جاء بعد (التخطيط المالي الفعال) في المرتبة الأولى، وبعد (ترشيد النفقات) في المرتبة الثانية، وبعد (السياسات المالية والإدارية) في المرتبة الثالثة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (ابتكار موارد مالية

جديدة)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تعزى لمتغير الكلية (نظرية/ عملية) في كافة الأبعاد، باستثناء بعد ترشيد النفقات؛ فجاءت دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لصالح فئة عملية، بالإضافة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية، تُعزى لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين إجمالي متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تحقيقها في ضوء الجامعة الاستثمارية تبعا لمتغير المنصب (يشغل منصبا إداريا/ لا يشغل منصبا إداريا)، لصالح فئة من يشغل منصبا إداريا، وانتهت الدراسة في ضوء ما أسفرت عنه من نتائج بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية.

دراسة (Ozili & Iorember, ٢٠٢٤) بعنوان "الاستقرار المالي والتنمية المستدامة"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الاستقرار المالي على التنمية المستدامة، مستخدمين في ذلك مؤشرا فريدا للاستقرار المالي، ومؤشرا للتنمية المستدامة، إلى جانب أربعة مؤشرات فردية من أهداف التنمية المستدامة. وقامت بتحليل بيانات من ٢٦ دولة خلال الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٨ باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة للنظام. (System GMM)

تُظهر نتائج تحليل مؤشر التنمية المستدامة أن الاستقرار المالي له تأثير معنوي على مستوى التنمية المستدامة، إلا أن هذا التأثير سلبي في الدول الآسيوية. كما أن الدول الأوروبية والآسيوية تسجل مستويات أعلى من مؤشر التنمية المستدامة مقارنة بالدول الإفريقية.

أما نتائج التحليل الفردي لمؤشرات أهداف التنمية المستدامة فتُظهر أن:

- الاستقرار المالي يؤثر بشكل معنوي على الهدف الثالث (الصحة الجيدة والرفاه)
- في آسيا، يؤثر الاستقرار المالي سلباً على الهدف العاشر (الحد من أوجه عدم المساواة)
- كما أن له تأثيراً سلبياً على الهدف الثالث خلال فترات الازدهار الاقتصادي
- بالمقابل، يؤثر الاستقرار المالي بشكل إيجابي على الهدفين الثالث والسابع (الطاقة النظيفة) في الدول التي تمتلك أنظمة مصرفية ذات احتياطات رأسمالية مرتفعة

تُظهر النتائج أن تأثير الاستقرار المالي على التنمية المستدامة يعتمد على كيفية قياس التنمية المستدامة ذاتها.

دراسة (جميل، وفرهود، ٢٠٢٥). بعنوان " تدقيق ابعاد الاستدامة المالية طويلة الاجل وانعكاسها على القرارات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في المصرف الصناعي"

هدفت إلى اعداد برنامج تدقيق مقترح يتناول تدقيق ابعاد الاستدامة المالية طويلة الأجل من قبل المدقق الخارجي وكيف يؤثر تدقيق الأبعاد على القرارات الاستراتيجية. تمثلت مشكلة البحث في البيئة المؤسسات المالية المعاصرة تتعامل مع مجموعة متنوعة من القضايا، بما في ذلك تحسين استثماراتها وإيجاد مصادر التمويل. وهذا واضح بشكل خاص في عينة الدراسة والمتمثلة المصرف الصناعي، حيث تركيز اعتماد المصرف على مصدر واحد للدخل وهو الفائدة المدفوعة بالعملة العراقية واعتماده المتزايد على الودائع مقارنة إلى رأس ماله علاوة على ذلك، فإن استخدام المصرف للأنظمة الإلكترونية في العمليات المصرفية غير كاف، ويفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي القائم على عناصر الاستدامة المالية طويلة الأجل الإيرادات الخدمة الدين).

يقوم المدقق الخارجي بدور حيوي في التحقق من خطط المصرف الاستراتيجية التي تشمل تنوع الإيرادات وتوسيع خدماته وإدارة الدين وتوجيه ادارة المصرف. أظهرت نتائج البحث عدم وجود خطة استراتيجية وفق أبعاد

الاستدامة المالية، ووجود استثمارات في وحدات اقتصادية خاسرة أو متوقفة، وانخفاض العائد على الاستثمار مقارنة بحجم الاستثمار، وعدم وجود استراتيجية تسويقية لدى المصرف وكذلك ضعف في مبالغ المصروفة على تسويق خدماته، واستنادا للإستنتاجات المتوصل إليها، أوصى البحث بعدد من التوصيات بضرورة وضع خطط شاملة تستند إلى تحليل دقيق للسوق، ومراجعة استثمارات المصرف لتحديد الوحدات غير المجدية، وإعادة توظيف الأموال في فرص أكثر ربحية. كما اقترح تطوير استراتيجية تسويقية شاملة لفهم السوق بشكل أفضل، مما يعزز صورة المصرف ويزيد من جاذبيته للعملاء.

٣,٣,٢ ملخص الدراسات السابقة

جدول رقم ١ ملخص الدراسات السابقة

المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
أولاً: الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي					
(الشريف، وجعيم، ٢٠٢٣)	متطلبات بناء الاستراتيجية للتحول المؤسسي	تنفيذ الإدارة الإلكترونية	التعرف على متطلبات بناء استراتيجية التحول المؤسسي في وزارة الشباب والرياضة	المنهج الوصفي، عينة عمدية، أدوات: استبانة ومقابلة	تحقق المحور الثاني والثالث بدرجة عالية، بينما رؤية ورسالة الاستراتيجية بدرجة متوسطة. وأوصت بالإعلان عن الاستراتيجية
(الصقر، والربيع، ٢٠٢٤)	التحول المؤسسي الإداري والأكاديمي	التنمية المستدامة	تحديد دور التحول المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة بجامعة الأمير سطام	وصفي مسحي، أداة: استبانة، عينة: ٨٤	التحول المؤسسي يسهم بدرجة مرتفعة في التنمية المستدامة للجامعة
Al-Nozha, (٢٠٢٤)	التحول في نظام الرعاية الصحية	تأثيره على أصحاب المصلحة	فهم التغيرات في نظام الرعاية الصحية في السعودية وتأثيرها	بحث نوعي، مقابلات مع ١٠ مشاركين من قطاعات متعددة	التحول يواجه تحديات لكن يمتلك القطاع الخاص إمكانيات قوية للتكيف
(الشهري، ٢٠٢٤)	استراتيجية التحول الصحي	تقديم الخدمات الصحية	تقييم أثر استراتيجية التحول الصحي من وجهة نظر الموظفين	وصفي تحليلي، أداة: استبانة، عينة: ١٣٦	التحول الصحي مرتفع في مستوياته، وأثره طردي على تحسين الخدمات الصحية
المؤلف، والسنة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهداف الدراسة	منهجية الدراسة	نتائج الدراسة
ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستدامة المالية					

بوحبل (٢٠٢١)	الشمول المالي	الاستدامة المالية	تقييم الشمول المالي وأثره على الاستدامة المالية في الجزائر، تونس، والمغرب	تحليل مؤشرات اقتصادية	الشمول المالي يحقق بنسب متفاوتة، تأثيره على الاستدامة ضعيف ومحيد
Gleißner et al. (٢٠٢٢)	شروط الاستدامة المالية (٤ شروط)	العوائد المعدلة حسب المخاطر	تقديم مقياس للاستدامة المالية ودراسة أثره على السوق	تحليل تجريبي للشركات الأوروبية ٢٠١٩-١٩٩٠	الشركات ذات استدامة مالية عالية تحقق عوائد أعلى ومخاطر أقل
الحمامصي (٢٠٢٣)	التوجه الريادي واستراتيجية المحيط الأزرق	الاستدامة المالية	اختبار العلاقة بين التوجه الريادي واستراتيجية المحيط الأزرق كوسيط	استقصاء وتحليل SPSS و AMOS	علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة عبر المحيط الأزرق على الاستدامة المالية
السلموني (٢٠٢٣)	الاستدامة المالية	الأداء المالي	قياس أثر الاستدامة المالية على أداء شركات قطاع البترول في مصر	وصفي تحليلي، عينة: ٣٠٠	تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستدامة المالية على أداء شركات قطاع البترول في مصر، كما توجد فروق وفقا للخصائص الديموغرافية
van Dijk et al. (٢٠٢٣)	إصلاح الرعاية الصحية + الأزمة المالية	الساحة المالية لمؤسسات الرعاية	دراسة تأثير الإصلاحات والأزمات على الرعاية الصحية في هولندا	مقابلات وتحليل وثائق	فرضت البنوك والجهات الرقابية ضغوطا مالية جديدة على المؤسسات الصحية

القربي (٢٠٢٤)	متطلبات الجامعة الاستثمارية	الاستدامة المالية	قياس واقع ومتطلبات تحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك	وصفي، أداة: استبانة، عينة: ٣١٨	توافر متوسط لأبعاد الاستدامة، تخطيط مالي فعال أكثر الأبعاد توافرا
Ozili & Iorember (٢٠٢٤)	الاستقرار المالي	التنمية المستدامة	تحليل العلاقة بين الاستقرار المالي والتنمية المستدامة	تحليل بيانات ٢٦ دولة بطريقة System GMM	تأثير معنوي للاستقرار المالي، سلمي في آسيا، وإيجابي في أوروبا
جميل وفرهود (٢٠٢٥)	تدقيق أبعاد الاستدامة طويلة الأجل	القرارات الاستراتيجية	قياس دور التدقيق الخارجي في تحسين القرارات الاستراتيجية	دراسة حالة المصرف الصناعي	لا توجد خطة استراتيجية واضحة، وتوصيات بإعادة التوظيف والاستثمار وتطوير التسويق

٤,٣,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

تقدم الدراسات السابقة إطارا نظريا وعمليا ثريا لفهم العلاقة بين التحول المؤسسي والاستدامة المالية، مع تنوع في المنهجيات والسياقات الجغرافية والقطاعية. فيما يلي أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وكيفية استفادة الدراسة الحالية منها:

أ. أوجه الاتفاق بين الدراسات

- جميع الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي أكدت على أهميته كعنصر حاسم في تطوير الأداء المؤسسي (مثل دراسات الشريف وجعيم، ٢٠٢٣ والصقر والربيع، ٢٠٢٤).
- في القطاع الصحي تحديدا، اتفقت دراسات الشهري، ٢٠٢٤ و Al-Nozha، ٢٠٢٤ على وجود أثر واضح للتحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات.
- اتفاق على المنهج الوصفي التحليلي/المسحي، فمعظم الدراسات اتبعت هذا المنهج نظرا لطبيعة الظواهر المدروسة مثل التقييم، القياس، والتحليل الواقعي (مثال: القرني، ٢٠٢٤، السلموني، ٢٠٢٣، جميل وفههود، ٢٠٢٥).
- اتفاق في استخدام أدوات الاستبيان كمصدر أساسي للبيانات، معظم الدراسات اعتمدت على استبانات موجهة للمبحوثين مثل القيادات الإدارية أو موظفي المنظمات (كما في الصقر والربيع والحمامصي).
- اتفاق في تعدد أبعاد المتغيرات المدروسة، أظهرت الدراسات السابقة اهتماما بتفكيك المتغيرات (التحول المؤسسي أو الاستدامة المالية) إلى أبعاد فرعية قابلة للقياس، مثل "الربحية"، "التمويل"، "كفاءة الموارد"، وغيرها.

- الاهتمام بالقطاع الحكومي أو العام، أغلب الدراسات كانت ضمن منظمات حكومية (مثل وزارات، جامعات، مستشفيات حكومية)، وهو ما يجعل السياق قريبا من الدراسة الحالية.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسات

- اختلاف في مجال التطبيق، فبعض الدراسات ركزت على القطاع الصحي (الشهري، Al-Nozha)، (van Dijk)، بينما أخرى تناولت مجالات مثل التعليم العالي (القرني، الصقر) أو قطاع البترول (السلموني). بينما الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على القطاع الصحي في السعودية وربه بالاستدامة المالية.
- اختلاف في المتغير التابع، دراسات التحول المؤسسي غالبا ما ركزت على الأداء المؤسسي أو التنمية المستدامة. دراسات الاستدامة المالية تناولت الربحية أو الأداء المالي أو الاستقرار، دون الربط الصريح بالتحول المؤسسي كما تفعل الدراسة الحالية.
- الربط بين المتغيرين، لم تتناول أي دراسة بشكل مباشر العلاقة بين التحول المؤسسي والاستدامة المالية في منظمات القطاع الصحي السعودي، وهو ما يميز الدراسة الحالية.
- مستوى التحليل، هناك تفاوت بين الدراسات النوعية (مثل Al-Nozha) والدراسات الكمية الإحصائية (مثل الحمامصي، Ozili، Gleißner). دراستك تعتمد التحليل الإحصائي الكمي المرتبط بعينة ميدانية.
- تركيز بعض الدراسات على التأثيرات الخارجية، مثل van Dijk الذي ربط التحول المؤسسي بالآزمات المالية، وليس بمؤشرات استدامة مالية داخلية كما هو الحال في الدراسة الحالية.

ج. الفجوات البحثية التي يسدها البحث الحالي

- عدم وجود دراسة سابقة تربط صراحة بين التحول المؤسسي والاستدامة المالية في القطاع الصحي السعودي: على الرغم من وجود دراسات لكل منهما على حدة، إلا أن الجمع بين المتغيرين ضمن هذا القطاع الحيوي هو فجوة رئيسية لم تُغطَّ بعد.
- غياب الدراسات التي تفكك الاستدامة المالية إلى مكوناتها الدقيقة (محو الأمية المالية، توفر الأموال، البيانات المالية، الربحية) في سياق التحول المؤسسي: فالدراسة الحالية تُقدم تحليلاً تفصيلياً لهذه الأبعاد مما يساهم في بناء نماذج قياس جديدة.
- ندرة الدراسات التي تركز على تقييم الأثر الميداني في الجهات الخاضعة للتحول المؤسسي فعلياً في المملكة: مثل التجمعات الصحية، ديوان الوزارة، مركز التأمين الصحي، مما يجعل دراستك مساهمة تطبيقية في وقت التحول الفعلي لرؤية ٢٠٣٠.
- دمج سياق التحول المؤسسي في القطاع الصحي مع نتائج وتوصيات واضحة لتعزيز الاستدامة المالية: وهو ما لم يتطرق إليه كثير من الدراسات، التي غالباً ما تكون وصفية دون تقديم حلول عملية أو نماذج مقترحة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. احمد، بوجبل (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. جميل، اوراس عطاالله ، وفرهود، صبيحه برزان. (٢٠٢٥). تدقيق ابعاد الاستدامة المالية طويلة الاجل وانعكاسها على القرارات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في المصرف الصناعي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٢٠ (٧٠)، ٤٦٨-٤٨٥.
٥. 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.
٦. 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.
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. 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.

٩. الشهري، حسن عامر. (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجيات التحول الصحي في تقديم الخدمات من وجهة نظر الموظفين في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية. ٨(١٠)، ٢٢-٣٤.
١٠. 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. ٥١(٢)، ٢٠٧-٢٣٥.
١١. 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.
١٢. القرني، عبد الله عالي. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (١٠٥), ١-٥٣.

ثانيا: المراجع الأجنبية

١. 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.
٢. 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.
٣. Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (٢٠٢٢). Healthcare transformation in Saudi Arabia: an overview since the launch of vision ٢٠٣٠. *Health services insights*, 15, ١١٧٨٦٣٢٩٢٢١١٢١٢١٤.
٤. 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.

٥. 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.
٦. 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*.
٧. Al-Kahtani, N., Alrawiai, S., & Al-Zahrani, B. M. (٢٠٢٢). Digital health transformation in Saudi Arabia. *Digital Health*
٨. 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).
٩. 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.
١٠. 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.
١١. 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*
١٢. 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.
١٣. Alsobou, N., Rayan, A.H., & Bageas, M.H. (٢٠٢٥). *The relationship between patient safety culture and attitudes toward incident reporting among registered nurses*. BMC Health Services Research.
١٤. Anggraini, L. S., & Yovita, M. (٢٠٢٥). *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>
١٥. Antonowicz, D., Kohtamäki, V., Domalewski, J., & Kwiek, M. (٢٠٢٥). *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/10.1007/s41307-025-00467-2>

۱۶. Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (۲۰۲۰). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, ۲۹(۳), ۱۲۹۷-۱۳۰۹.
۱۷. Bayai, I., & Ikhida, S., (۲۰۱۶),” Financing and financial sustainability of microfinance institutions (MFIs): a conceptual view”, Banks and Bank Systems (open-access), ۱۱(۲), ۲۱-۳۲.
۱۸. Dikau, S., & Volz, U. (۲۰۲۱). Central bank mandates, sustainability objectives and the promotion of green finance. *Ecological Economics*, 184, ۱۰۷۰۲۲.
۱۹. Garg, V., Sanchez, L., & Bridle, R., (۲۰۱۶),” Assessment of the Financial Sustainability of the Electricity Sector in Rajasthan”, International Institute for Sustainable Development.
۲۰. Gleißner, W., Günther, T., & Walkshäusl, C. (۲۰۲۲). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, ۹۲(۳), ۴۶۷-۵۱۶.
۲۱. Gleißner, W., Meier, M., & Popp, A. (۲۰۲۲). *Financial sustainability: measurement and empirical evidence*. SSRN.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.۳۷۹۸۷۰۴>
۲۲. Heydari, S., Farjoud, H., & Khosravipajooh, S. (۲۰۲۰). *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_۲۲۴۵۴۵.html?lang=en
۲۳. Irwin, P., Barnett, A., & Butler-Henderson, K. (۲۰۲۰). *From Paper to Pixels: Evaluating the Impact of Digital Transformation on Sustainability in Nursing Education*. *Journal of Nursing Management*.
۲۴. Jones, P., & Robinson, S. (۲۰۱۹). *Organizational Change and Sustainability in Healthcare*. Springer.
۲۵. Jones, R. (۲۰۱۳), "Organizational Theory, Design, and Change ", seventeen edition.
۲۶. Kirchhoffer, D. G., & Pratt, B. (۲۰۲۰). *Healthcare Resource Allocation and Environmental Sustainability*. *Bioethics*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/bioe.۷۰۰۰۹>
۲۷. Kumar, R., Singh, A., Kassab, A.S.A., & Humaida, M.I. (۲۰۲۰). *Adoption challenges to artificial intelligence literacy in public healthcare: An evidence-based study in Saudi Arabia*. *Frontiers in Public Health*.

٢٨. 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.
٢٩. 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, ١٣٠٥٣.
٣٠. Liu, S. (٢٠١٦). Quality assurance and institutional transformation. *Higher education in asia: Quality, excellence and governance*.
٣١. Mani, Z. A., & Goniewicz, K. (٢٠٢٤). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision ٢٠٣٠'s Impact. *Sustainability*, 16(٨), ٣٢٧٧.
٣٢. Marwa, N., & Aziakpono, M., (٢٠١٥),” Financial sustainability of Tanzanian saving and credit cooperatives”, *International Journal of Social Economics*.
٣٣. 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.
٣٤. Montaner, A., & Rubio-Perez, I. (٢٠٢٥). *Digital tools for the surgeon of today*. Cirugía Española.
٣٥. 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.
٣٦. Ndoka, E., Alimehmeti, G., Shulla, K., & Voigt, B.F. (٢٠٢٥). *Transitioning to circular business models in developing countries*. Discover Sustainability.
٣٧. Ozili, P. K., & Iorember, P. T. (٢٠٢٤). Financial stability and sustainable development. *International Journal of Finance & Economics*, ٢٩(٣), ٢٦٢٠-٢٦٤٦.
٣٨. Prosen, M., & Ličen, S. (٢٠٢٥). *Evaluating the digital transformation in health sciences education*. BMC Medical Education.
٣٩. Rahman, R. (٢٠٢٠). The privatization of the healthcare system in Saudi Arabia. *Health Services Insights*.

٤٠. 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.
٤١. Rayan, A.H., & Bageas, M.H. (٢٠٢٥). *Patient safety culture and incident reporting*. BMC Health Services Research.
٤٢. Saleh, H., Lundborg, C.S., & Sharma, M. (٢٠٢٥). *Perceived benefits and barriers of medical doctors regarding electronic medical record systems*. BMC Health Services Research.
٤٣. Smith, J., & Fellen, M. (٢٠٢١). *Financial Sustainability in Healthcare Organizations*. Oxford University Press.
٤٤. 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.
٤٥. 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.
٤٦. T. S. van Dijk, W. K. van der Scheer, M. Felder and R. T. J. M. Janssen , (٢٠٢٣). 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.
٤٧. 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.
٤٨. van Dijk, M., Koelewijn, R., & de Vries, R. (٢٠٢٣). *Healthcare Reform and Financial Crisis in the Netherlands: Implications for Financial Sustainability*. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104764>
٤٩. Zabolotnyy, S., & Wasilewski, M.,”(٢٠١٩),”The concept of financial sustainability measurement: A case of food companies from Northern Europe”, *Sustainability*, ١١(١٨), ٥١٣٩.
٥٠. Zhang, J., Zhao, W., & Zhang, Y. (٢٠١٦). Institutional transformation and changing networking patterns in China. *Management and Organization Review*, 12(٢), ٣٠٣-٣٣١.