

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

إعداد الطالب/

نوف عايد العنزي

٢٣٣٠٠١١٣٣

إشراف/

د.

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

صدق الله العظيم

(الإسراء: ١١٤)

الإهداء

الشكر والتقدير

المستخلص

Abstract

قائمة المحتويات

الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المستخلص	هـ
Abstract	و
قائمة المحتويات	ز
الفصل الأول	١
الإطار العام للدراسة	١
١,١ مقدمة الدراسة	٢
٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها	٣
٣,١ أهمية الدراسة	٥
٤,١ أهداف الدراسة	٧
٥,١ فرضيات الدراسة	٧
٦,١ نموذج الدراسة	٩
٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	٩
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.
١٣,١ خطوات تنفيذ خطة الدراسة	Error! Bookmark not defined.
الفصل الثاني	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.....	الإطار النظري للدراسة
Error! Bookmark not defined.....	١,٢ مقدمة
Error! Bookmark not defined.....	١,١,٢ الدراسات السابقة
Error! Bookmark not defined.....	٢,١,٢ الإطار النظري للدراسة
Error! Bookmark not defined.....	١,٢,١,٢ مفهوم التحول المؤسسي وتعريفاته
Error! Bookmark not defined.....	٢,٢,١,٢ مراحل التحول المؤسسي
Error! Bookmark not defined.....	٥,٢,١,٢ استراتيجيات إدارة التحول المؤسسي
Error! Bookmark not defined.....	٣,١,٢ مفهوم الاستدامة المالية
Error! Bookmark not defined.....	١,٣,١,٢ أبعاد الاستدامة المالية
Error! Bookmark not defined.....	٢,٣,١,٢ أهمية الاستدامة المالية
Error! Bookmark not defined.....	٤,٣,١,٢ أهداف الاستدامة المالية
١١	قائمة المراجع

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة الدراسة

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

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

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

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

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

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

٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

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

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

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

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

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

العربية السعودية؟"

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

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

٣,١ أهمية الدراسة

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

أولاً: الأهمية العلمية

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

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

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

ثانياً: الأهمية العملية

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

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

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

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

٤,١ أهداف الدراسة

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

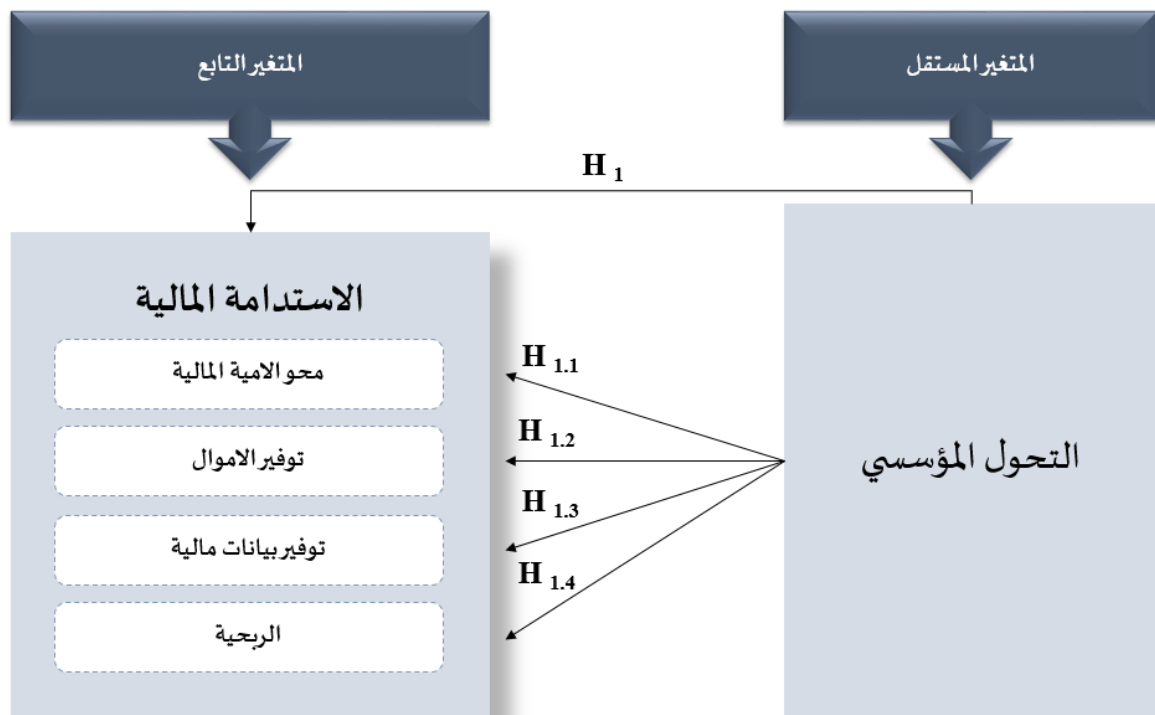
- تحليل وتقييم واقع التحول المؤسسي في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر التحول المؤسسي على محو الأمية المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير التحول المؤسسي على توفير الموارد المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- تقييم دور التحول المؤسسي في تحسين توافر البيانات المالية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة أثر التحول المؤسسي على تحقيق الربحية في منظمات القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية.

٥,١ فرضيات الدراسة

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

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

الشكل (١-١)
النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الدراسات السابقة)

٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

١. **التحول المؤسسي:** هو تحويل نموذج العمل في أي مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة ذات أهداف تقدمية، تعتمد في جوهرها على الإبداع والابتكار لزيادة الإنتاجية، سواء كانت مؤسسة قطاع عام أو خاص، فالتحول المؤسسي عملية التغيير والتبديل في إجراءات الخطط المؤسسية، ومدى تأثير هذا التغيير هذا التغيير على التنمية المستدامة (الصقر، آل ربيع، ٢٠٢٤).

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

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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