International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)

IJFAES
July 2025

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

أثر الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للإسكان

ناصر بن عبد العزيز بن عتيق
الدبلوم العالي في الإدارة العامة التنفيذي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
nassr.1417@hotmail.com

ملخص البحث

البحث يهدف إلى دراسة أثر الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة مع تطبيق عملي على الشركة الوطنية للإسكان. تناول البحث مفهوم الحوكمة وأهميتها ومبادئها وأهدافها، بالإضافة إلى علاقتها بأبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) ومتطلبات تحقيقها. كما تطرق إلى التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة والعوامل المؤثرة على نجاحها، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات النظرية، بالإضافة إلى المنهج التطبيقي عبر دراسة واقع ممارسات الحوكمة والتنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان من خلال الاستبانة وتحليل البيانات. أبرزت النتائج أن الشركة الوطنية للإسكان تطبق ممارسات حوكمة جيدة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة، وأن ذلك انعكس إيجاباً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة لديها، خاصة في جوانب تحسين الكفاءة المؤسسية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، وأوصى البحث بضرورة تعزيز الإطار المؤسسي للحوكمة في الشركة وتطوير استراتيجيات أكثر تكاملاً لتحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على تدريب القيادات، وتطوير آليات الإفصاح، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة لضمان استمرارية التحسين في هذا المجال

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التنمية المستدامة، الإسكان.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)

IJFAES
July 2025

المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

The Impact of Governance on Promoting Sustainable Development: An Applied Study on the National Housing Company

Nasser Abdulaziz Atiq
Higher Diploma in Executive Public Administration, Institute of Public Administration, Kingdom of Saudi Arabia
nassr.1417@hotmail.com

Abstract

The research aims to study the impact of governance on promoting sustainable development, with a practical application to the National Housing Company. The research addressed the concept of governance, its importance, principles, and objectives, as well as its relationship to the dimensions of sustainable development (economic, social, and environmental) and the requirements for achieving it. It also addressed the challenges facing the implementation of governance and the factors influencing its success. The researcher used a descriptive-analytical approach to collect theoretical information, in addition to an applied approach by studying the reality of governance and sustainable development practices at the National Housing Company through a questionnaire and data analysis. The results highlighted that the National Housing Company applies good governance practices such as transparency, accountability, and participation, and that this has positively reflected on achieving its sustainable development goals, particularly in improving institutional efficiency, promoting social responsibility, and protecting the environment. The research recommended the need to strengthen the company's institutional governance framework and develop more integrated strategies to achieve sustainable development, with a focus on leadership training, developing disclosure mechanisms, and enhancing stakeholder participation to ensure continuous improvement in this area.

Keywords: Governance, Sustainable Development, Housing.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

الإطار العام للبحث

1. مقدمة البحث

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الحكومات والمؤسسات الدولية بموضوع الحوكمة حتى أصبح من أكثر الموضوعات انتشاراً وشيوعاً في بيئة الأعمال والاستثمار وتركز الحوكمة بصورة عامة على مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقة بين مجلس الإدارة من ناحية وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من ناحية أخرى، وبهذا تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح جميع الأطراف وتعرف حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهذ إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل. (عبد الله، 2018)

ومما لاشك فيه يعتبر الأثر الأساسي للاستدامة على كافة جوانب الحياة في الدول من أهم الأسباب التي غيرت الأفكار وعززت المعرفة والمواقف تجاه الاهتمامات البيئية والاجتماعية وممارسات الحوكمة على المستوى العالمي وعليه تتحمل الحكومات مسؤولية تثقيف جميع المؤسسات الاقتصادية حول كيفية العمل في مستقبل أكثر تركيزاً واستدامة وتلعب القطاعات الحكومية دوراً حيوياً في الاستفادة من قوتها لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطريقة مستدامة يتم تطبيق الحوكمة في مؤسسات الدولة من خلال إنشاء مجلس مختص ومطابقة الاستراتيجية والأهداف والمساءلة والرقابة كما يتم تطبيقها من خلال الحرص على امتلاك درجة عالية من الاخلاق والنزاهة وتحديد مصفوفة الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح مما ينتج عنه إدارة المخاطر بشكل فعال في ضوء ما تقدم من أدوات الحوكمة وإجراءات تطبيقها، يمكن إدراك معايير الحوكمة القوية أن تساعد في زيادة رأس المال والمشاركة كما أن ممارسة الحكومة لها بعد اجتماعي ومؤسسي كما لها أثر في تحقيق النمو الاقتصادي وعليه يجب أن تركز قواعد الحوكمة المصممة بشكل صحيح على تنفيذ القيم العادلة لتحقيق الشفافية والمساءلة والمسؤولية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة في المقابل لا تتطلب الحكومة مجموعة من المتطلبات الداخلية الجيدة فحسب بل تتطلب أيضاً المساهمة في دعم المجتمعات المحلية الاستدامة البيئية دعم البيئة الداخلية من أجل الوصول لحوكمة فعالة وأخلاقية. (الشخانبة والربابعة، 2022)

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

واستناداً لما سبق، فإن الحوكمة الجيدة آلية من بين الآليات المساهمة في تحقيق التنمية البشرية، فالحوكمة الجيدة يجب أن تسود جميع المستويات الوطنية والمحلية والإدارية وأن تقوم على الشفافية في التسيير ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار والمسؤولية والمساءلة والمحاسبة في التنفيذ، كما يتطلب تضافر جهود عمل حكومي تشمل الدولة وتضم القطاع الخاص والمجتمع المدني لتهيئة الأوضاع السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية الضرورية لتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الدخل وكذلك تحقيق الرفاهية والحد من الفقر وتعميم التعليم والرعاية الصحية وخلق وظائف عمل وتمكين المشاركة السياسة والاقتصادية. (سلمون وقرامطية، 2022)

2. أهمية البحث

أصبح اهتمام الدول بفكرة الحوكمة أمرًا في غاية الأهمية، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون، لمشاركة المواطنين في صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة، من خلال العناية بتحقيق تنمية الموارد البشرية وإدامتها والعناية بالتنمية الاجتماعية بشكل عام بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والإدارية. (غضبان، 2021)

وذكرت دراسة عبد الرحمن (2019) بأن تعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات والبورصات العالمية. مثلاً "وول ستريت" ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999م مبادئ حوكمة الشركات حيث تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدي تأثير مفهوم الحوكمة الرشيدة في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والجمعيات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء. وسيتم تناول الموضوع بالتطرق إلى الحوكمة الرشيدة، فيما

يتعلق بأهميتها في الواقع المعاصر، من هنا يمكن أن نتساءل عن أهمية الحوكمة الرشيدة وخاصة في إدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي.

كما أدركت أهمية التنمية المستدامة الحاجة الماسة لوجود مسؤولية تجميع بين الأفراد المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة كما أن التنمية المستدامة أساساً تهدف إلى خلق تقنيات استراتيجيات وأجندات قادرة على الحفاظ على المورد البيئية للأجيال المتعاقبة والتخفيف من وطأة الممارسات المنظمة التي من شأنها التأثير السلبي على هذه الموارد وصولاً إلى الاستخدام الجائز تنطلق التنمية المستدامة من الربط بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية نشاطات المنظمات من أجل ضمان استدامة الموارد هذا الأمر استلزم من المنظمات الحفاظ على مستوى عال من المسؤولية الاجتماعية والممارسات الأخلاقية من أجل ضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (النوافعة، 2024)

ومن هنا، **تنبع أهمية البحث سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي** حيث إنه على **المستوى الأكاديمي** تُعد الحوكمة عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تضمن الشفافية، والعدالة، والمساءلة، مما يسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الاستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وفي سياق الشركة الوطنية للإسكان، تلعب الحوكمة دورًا حيويًا في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة مشاريعها الإسكانية. أما على **المستوى العملي**، يُعد دور الشركة الوطنية للإسكان من الأدوار المحورية في تعزيز قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية فهي المنظمة التنفيذية لوزارة البلديات والإسكان، وتتطلع بمهمة تطوير المشروعات السكنية وتنظيم القطاع العقاري، وذلك بهدف رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن، وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030.

3. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة أثر الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان بالمملكة العربية السعودية **ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:**

1. التعرف على خصائص وأبعاد الحوكمة بما يسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات.
2. التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الحوكمة.
3. التعرف على أبعاد التنمية المستدامة وتأثيرها المباشر في تحقيق التنمية المستدامة.

4. التعرف على التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة.

5. دراسة واقع ممارسات الحوكمة وواقع ممارسات التنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان.

4. الدراسات السابقة

أولًا: الدراسات السابقة التي تتعلق بالحوكمة:

فيما يلي سوف يتم تناول مجموعة من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت الحوكمة، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة (سلمون وقراميطة، 2022):

جاءت الدراسة بعنوان: دور الحوكمة الجيدة في تعزيز التنمية البشرية المستدامة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دو الحوكمة الجيدة في تعزيز التنمية البشرية المستدامة في بلدية الأربعاء ولاية البليدة، وقد تناولنا هذا الموضوع في ضوء الأهمية التي تحظى بها معايير الحوكمة الجيدة في تنمية العنصر البشري واستدامته، حيث استخدامنا المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبيان على جميع مصالح بلدية الأربعاء لولاية البليدة وقدر عدده ب 100 استمارة تم القبول منها 53 استمارة صالحة للدراسة توصلنا إلى أهم نتائجها يلي: يتم تطبيق معايير الحوكمة الجيدة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، الفعالية والكفاءة) في بلدية الأربعاء بنسبة (55,6 %)، بينما تطبيق تنمية البشرية المستدامة التعليم، التمكين، الاستدامة بلغت (46,4 %) أون (59,8 %) من التغير في تنمية البشرية المستدامة يعود إلى تأثير كلا المتغيرين (المشاركة، المساواة) عليها، والباقي (40,2 %) يعود إلى عوامل أخرى تؤثر على التنمية البشرية المستدامة.

- دراسة (عز العرب، 2021):

جاءت الدراسة بعنوان: دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب وذلك من خلال التعرف على آثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ، أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وتم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات تم اختيار عينة الدارسة بطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل في (إدارات الشباب

– أعضاء مجالس الإدارة بمركز الشباب – مديري مراكز الشباب) بمحافظة كفر الشيخ وكان عددهم 141 فرد، وتم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وكانت أهم النتائج: تأكيد عينة الدراسة على أهمية دور الحوكمة في مركز الشباب أهمية التنمية بمراكز الشباب توجد علاقة طردية موجبة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ.

- دراسة (المشهداني، 2020):

جاءت الدراسة بعنوان: الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة: العراق أنموذجاً: تُعد التنمية المستدامة أهم عناصر تطور وازدهار الدول المتقدمة في العصر الحالي، وذلك لأهميتها في توظيف موارد وطاقات الدولة خدمتا لمجتمعاتها. فضلاً عن الحوكمة ودورها الكبير نحو التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي في الدول المتقدمة بشكل عام والعراق على وجه الخصوص. لذا تناول البحث تفعيل دور الحوكمة عبر مرتكزاتها الأساسية (الشفافية، المساءلة، التمكين، المساواة، المشاركة، مكافحة الفساد، سيادة القانون) لتعزيز تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة في العراق. بعد تحليل بيانات الجانب العملي التي اشتملت على مقارنة لمؤشرات مرتكزات الحوكمة في العراق بناء على بيانات البنك الدولي لمؤشرات الحوكمة، توصل الباحثان إلى قبول فرضية البحث والتي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير وارتباط طردية للحوكمة على تطبيق استراتيجيات التنمية المستدامة.

ثانيًا: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتنمية المستدامة:

فيما يأتي سوف يتم تناول مجموعة من الدراسات العلمية السابقة التي تناولت التنمية المستدامة، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة (عبد الغني، 2020):

جاءت الدراسة بعنوان: تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر: هدفت الدراسة إلى التعرف التنمية المستدامة تركز على الروابط المتداخلة للنمو الاقتصادي وتجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاندماج والاستدامة البيئية، وهي نهج معياري لوضع الأهداف المشتركة لتحقيق رقي المجتمع والتطلع لحياة كريمة. إنها نظرية تحليلية وإطار معياري. وأهداف التنمية المستدامة (SDGs) هي طريقة للنظر إلى العالم بأهداف جديدة وبداية عصر جديد. هذه الدراسة

تهدف إلى تحديد دقيق لمفهوم التنمية المستدامة في الحقل الاقتصادي وتتبع أصل المصطلح ونشأته ورصد وتحري مراحل تطوره، كما أنها تهدف إلى دراسة الجوانب الأساسية والأبعاد المؤثرة عليه، والدراسة تركز أيضاً على نتائج التنمية المستدامة 2030 على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي لمصر، والجزائر والبرازيل والهند. واستخدمت الدراسة في العرض والتحليل المنهج الوصفي بجانب استخدام المنهج التاريخي والمنهج المقارن في بعض أجزائها.

- دراسة (بوسلمة، 2018):

جاءت الدراسة بعنوان: حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة – تجربة ماليزيا نموذجاً: هدفت هذه الدراسة التعرف على آلية حوكمة الشركات ودورها في مكافحة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة مع التركيز على التجربة الماليزية، وذلك من خلال تحديد مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها، والتعرف على أسباب الفساد المالي ومظاهره، وكذلك تحديد مفهوم التنمية المستدامة وأهدافها. ومن خلال عرض التجربة الماليزية تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن لحوكمة الشركات دور في مكافحة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة باعتبارها آلية تقوم على تأكيد مسئوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها، وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والتأكيد على الشفافية، مما يساعد على اكتشاف الغش والتلاعب والفساد المالي واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنه قبل تفاقمه وتأثيره على الشركة. كما أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات في ماليزيا يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع لما توفره هذه الآلية من ضمان على استقرار اقتصاد الدولة ومنعها من الوقوع في الأزمات المالية التي تحول دون تقدمها وتحقيقها للتنمية المستدامة.

- دراسة (بشرى وفضيلة، 2018):

جاءت الدراسة بعنوان: دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة باعتباراتها جوهر رفع قدرة وكفاءة الدولة وجعلها أكثر فعالية إذ تُعد الحوكمة هي الأساس لتحقيق حكم قائم على الشفافية والمساءلة والديمقراطية باتجاه تحقيق تنمية مستدامة وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين وتخفيض معدلات البطالة والفقر وتدعيم العدالة الاجتماعية ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. وقد حاولنا إبراز أهمية تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق

التنمية المستدامة باعتبارها جوهر رفع قدرة وكفاءة الدولة وجعلها أكثر فعالية وعلى ذلك اعتبر التحدي الذي تواجهه المجتمعات هو خلق نظام يحفز ويدعم ويديم التنمية المستدامة، مع الإشارة إلى حالة الدول العربية التي تواجه تحديات كبيرة خاصة في ظل فقدان آليات الرقابة وانعدام الشفافية وضوابط الحوكمة وانعدام المساءلة أدى إلى استغلال السلطة وانتشار الفساد واتساع نطاقه.

5. مشكلة البحث

إن تحقيق أهداف التنمية المستدامة لن يكون هيناً، حيث يستدعي ذلك أن تعمل الحكومات على تطوير سياستها، والعمل على التغلب على العقبات التي تواجهها، ولكل دولة أجندة زمنية تسعى لتحقيق التنمية المستدامة من خلالها، لذا على كل دولة أن تسرع حكومتها في وضع سياسات وتنفيذها بغرض إبراز تقدم في تحقيق تلك الأهداف، من خلال حشد الموارد المالية، وتعزيز قدرة الحكومات على التخطيط والتنسيق، وتحقيق المساءلة والشفافية، وحرية التعبير عن الرأي، واحترام حقوق الإنسان، وتقديم الخدمات، ومكافحة الفساد، حيث تواجه الحكومات عقبات كثيرة، ويوجد افتقار للمهارات، والكفاءات، وتغلب الأساليب البيروقراطية، لذا يجب على الدول التعلم من تجارب بعضها البعض. (الحوراني، 2024)

وكما شهدت، بيئة الأعمال والمال عدداً من حالات الإخفاق والفساد المالي والأخلاقي، نتيجة لضعف دور أنظمة حوكمة الشركات، والذي انعكس بدوره على إلحاق الضرر بحقوق حملة الأسهم، بسبب حالات الإفلاس والتصفية وإن أبرز ما أوضحته الأزمة المالية الأخيرة، في بداية عام 2008 هو التأكيد على أهمية وجود إدارة مالية فعالة وتقوية ممارسات حوكمة الشركات، وتعتبر قرارات الإدارة المالية الفعالة مثل (الحفاظ على السيولة والملائة) من الوظائف الأساسية لخلق مزايا تنافسية. (عبد الله، 2018)

ومما لا شك فيه، أن تحقيق التنمية المستدامة هو الهدف المنشود لأي دولة وأي مجتمع وأن الوصول إلى تنمية شاملة في كافة القطاعات لأي دولة هو الهدف الأسمى وهو القضية الأساسية، ومن المعلوم أن أي تحرك إيجابي له معوقاته، وبناءً على ذلك جاء الفساد ليصبح أهم وأكبر تلك المعوقات فكان لابد من مكافحته ليس على مستوى الدولة فحسب، ولكن على المستوى الدولي لما للفساد من آثار مدمرة على خطط الإصلاح والتنمية الاقتصادية التي تصبو إليها الدولة. (الحنفي، 2024)

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في الآتي: تواجه الشركة الوطنية للإسكان العديد من التحديات التي تتعلق بمدى الالتزام بالشفافية والمساءلة، ومدى كفاءة فاعلية أنظمة الرقابة، وتكمن

المشكلة في مدى قدرة الشركة على مواءمة ممارستها مع متطلبات الحوكمة، مما يصعّب تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية ومتطلبات الاستدامة.

6. تساؤلات البحث

انطلاقًا من مشكلة البحث وأهدافه، فإن تساؤلات البحث تتمثل فيما يأتي:

1. ما هي خصائص وأبعاد الحوكمة التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسات؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق الحوكمة؟
3. ما هي أبعاد التنمية المستدامة؟ ومدى تأثيرها المباشر في تحقيق التنمية المستدامة؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة؟
5. ما هو واقع ممارسات الحوكمة وواقع ممارسات التنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان؟

7. منهج البحث

يعتمد الباحث على منهجين:

1. المنهج الاستقرائي:

من خلال جمع البيانات والمعلومات من الكتب والدراسات السابقة والدوريات والمقالات ذات الصلة بمجال البحث وتحليلها في محاولة للوصول إلى رؤية واضحة حول أثر الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة.

2. المنهج الوصفي التحليلي:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا ويعبر عنها تعبيرًا كيفيًّا وكميًّا.

8. حدود البحث

- الحدود المكانية: الشركة الوطنية للإسكان بالمملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات وتفريغها خلال الفترة من (1446/09/02هـ وحتى تاريخ 1447/01/01هـ)
- الحدود الموضوعية: دور الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان بالمملكة العربية السعودية.

9. مصادر البيانات

1. مصادر أولية:

من خلال المقابلات مع مجموعة من موظفي وموظفات الشركة الوطنية للإسكان وآراء عدد من القيادات الإدارية بهدف استكشاف أنجح الأساليب والاستراتيجيات لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتعزيز التميز التنافسي، ودفع عجلة تطوير الخدمات الإلكترونية نحو الريادة.

2. مصادر ثانوية:

من خلال المراجع العربية والتقارير والدوريات والدراسات السابقة.

10. خطة البحث

انطلاقًا من هدف البحث ومشكلته تم تقسيم الإطار النظري للبحث إلى فصلين، بخلاف الإطار العام للبحث الذي تناول كلًا من: المقدمة، الأهمية، الأهداف، الدراسات السابقة، المشكلة، التساؤلات، المنهج، الحدود، مصادر البيانات.

كما جاء **الفصل الأول بعنوان الحوكمة** ليتناولها من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأنواعها، وأبعادها، والتحديات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة، وكذلك العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة، وخلاصة الفصل.

وينتهي الإطار النظري عند **الفصل الثاني الذي جاء بعنوان التنمية المستدامة:** ليتناولها من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها، ومبادئها، ومؤشراتها، وتحديات تحقيق التنمية المستدامة، ومتطلبات تحقيقها، وخلاصة الفصل.

كما يتناول **الفصل الثالث الدراسة التطبيقية** والتي سيقوم الباحث بتناولها من حيث دراسة واقع ممارسات الحوكمة في الشركة الوطنية للإسكان، وكذلك دراسة واقع ممارسات التنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان، بما يسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية للشركة الوطنية للإسكان التي تضمن تقديم مشاريع إسكانية مستدامة، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز النمو الاقتصادي.

وأخيرًا يتناول **الفصل الرابع** خلاصة ونتائج الإطار النظري، وخلاصة ونتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى توصيات البحث.

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية الحوكمة

1/1 تمهيد:

الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، والمؤسسات الحكومية، وتسعى لتحقيق التوازن بين الاستقلالية، وبين المساءلة والكفاءة، والقدرة على ترسيخ الحوكمة من خلال تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تحقيق الصعوبات، والتحصين من الصراعات، وربط العلاقات داخل المؤسسة على الثقة والتفاهم، واحترام الشخصية، والصداقة، والتضامن. (الشمايلة، 2022)

سوف يتناول هذا الفصل النقاط الآتية: ليتناول الحوكمة من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأنواعها، وأبعادها، والتحديات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة، وكذلك العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة.

2/1 مفهوم الحوكمة:

تعددت التعريفات والمفاهيم حول الحوكمة وحوكمة المؤسسات، حيث ذكرت دراسة الشمايلة (2022) بأن الحوكمة هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب.

كما تشير دراسة دعسان (2018) بأن الحوكمة هي النظام المتكامل الذي يعمل على رقابة وتوجيه وإصدار القرارات المدروسة واستغلال موارد البنك التجاري من خلال مجموعة من العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية من جهة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى الذين يسعون على رفع كفاءة البنوك وتحسين أدائها بشكل عام.

وأكدت دراسة الصبري (2017) بأن الحوكمة هي إجراءات تتحكم بالمنشأة لتضمن تحقيق المساواة بين أصحاب المصالح، وتكون لغرض حل المشاكل التي قد تحصل على سبيل المثال: مشاكل الوكالة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتفعيل المعايير المحاسبية على صعيد كافة المستويات المحلية والدولية وتحقيق العدالة الاقتصادية، وتقليل المخاطر.

3/1 أهمية الحوكمة:

ذكرت دراسة علي (2022) بأنه لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرقابة ولتحقيق الرفاهية الاقتصادية للشعوب إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الأسيوية 1997-1998 والانهيارات والفضائح التي طالت الشركات الكبرى مثل شركة Enron أنرون للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشاف تلاعب الشركات في قوامها وبياناتها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهذا الأمر الذي جعل منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة عام 2004 ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة عام 2005 ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة بالآتي:

1. تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في قضية الأزمات المالية العالمية.
2. كسب ثقة المتعاملين في الأسواق المالية وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.
3. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماع بوجوده أو عودته مره أخرى.
4. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين بالشركة بدءً من مجال الإدارة ووصولاً إلى أدنى مستوى من العاملين.
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشافية في الكشوفات والبيانات المالية.
6. تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة وضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثمارها.

4/1 أهداف الحوكمة:

ذكرت دراسة انشاصي (2015) بأن حوكمة الشركات الجيدة تحقق كثيراً من الأهداف من أهمها:

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.

2. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
3. تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
4. العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
5. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
6. فرص الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
7. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
8. توفير فرص عمل جديدة.
9. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
10. الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
11. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
12. زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
13. وأخيراً من أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل أشكاله والعمل بشتى الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانيين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

5/1 خصائص الحوكمة:

تشير دراسة سعيد (2022) بأن الحوكمة الرشيدة تشكل الآلية الرئيسية للتمويل السياسي والاقتصادي وتحقيق معايير الاعتمادية والثبات لإدارة الشئون الدولية ولذلك خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها:

1. المشاركة في صنع القرارات.

2. المساواة والشمولية.
3. الاجتماع الملائم للرأي العام.
4. استجابة الحوكمة المصرفية.
5. الفعالية وكفاءة الحوكمة المصرفية.
6. سيادة حكم القانون.
7. الشفافية والمساءلة.

6/1 مبادئ الحوكمة:

تشير دراسة العزام (2019) بأنه تشكل مبادئ الحوكمة منهجية عمل لا بد لأي مؤسسة من الالتزام بها، من أجل ضبط تفاصيل العلاقة بين كافة الأطراف المعنية فيها، من أجل تحقيق الأداء الأمثل الذي تهدف إليه، وفي هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى عدم وجود نظام أو نموذج معين يناسب الدول أو المؤسسات جميعها على نحو مطلق، حيث تختلف البيئات والثقافات المجتمعية السائدة وفقًا لاختلاف الدول والمؤسسات. وعليه فقد سعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى تحديد مجموعة من المبادئ التي يمكن من خلالها تحقيق حوكمة المؤسسات، هي:

1/6/1 توافر إطار فاعل لحوكمة الشركات:

إذ من الضروري أن يضمن هذا الإطار تعزيز مستوى الشفافية، وأن يكون متوافقًا مع أحكام القانون، كما يجب أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات والسلطات الإدارية المختلفة، إضافة إلى ضرورة مراعاة إطار الحوكمة وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

2/6/1 حفظ حقوق جميع المساهمين:

كما يجب أن يكون نظام الحوكمة قادراً على حماية تأمين حقوق المساهمين، التي تتضمن الأساليب الآمنة لتسجيل ملكيّة الأسهم، وحرية نقل ملكيّتها، واختيار مجالس الإدارة، والحصول على المعلومات المتعمقة بالشركة، والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

3/6/1 المعاملة العادلة للمساهمين:

معاملة المساهمين جميعهم ضمن كل فئة بالتساوي، وحقهم في التصويت في الجمعية العامة على القرارات المهمة، بالإضافة إلى حمايتهم من الاستحواذ، والممارسات الاستغلالية من قِبَلِ المساهمين المسيطرين، والاطلاع على كافة التعاملات التي لها تأثير على الشركة.

4/6/1 دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

إذ يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي حددها القانون، وأن يعمل على تحقيق التعاون بين الشركات وأصحاب المصلحة، كما يجب أن يضمن لأصحاب المصالح الحصول على التعويض في حال انتهاك حقوقهم.

5/6/1 الإفصاح والشفافية:

أي تشديد إطار الحوكمة على الإفصاح الكامل عن كافة التفاصيل المتعمقة بالأمور المالية، والأداء، والملكية، وأسلوب الرقابة وممارسة السلطة في الشركة، على أن يتم الإفصاح بطريقة متساوية وعادلة لأصحاب المصالح جميعهم، وفي الوقت المناسب.

6/6/1 مسؤوليات مجلس الإدارة:

لا بد من أن يؤكد إطار قواعد الحوكمة على الخطوط العريضة لاستراتيجية الشركة، وهيكل مجلس إدارتها، وآلية اختيار أعضائه، والمهام الأساسية التي يجب علية القيام بها، إضافة إلى دوره في ممارسة الرقابة على الإدارة التنفيذية لمشركة.

7/1 أنواع الحوكمة:

ذكرت دراسة الحجاوي (2024) بأن هناك أنواعاً عدة للحوكمة المؤسسية وهي كالآتي:

1/7/1 الحوكمة الرشيدة:

ويمتاز هذا النوع من الحوكمة بفن الرقابة والإدارة المؤسسية من ناحية الجودة والكفاءة وفعالية الأداء ونقصد بها أيضاً انها ذلك الأسلوب من التوجيه والرقابة على مستوى المؤسسة وهو ما يسهم في ضمان الحقوق والصلاحيات وعلاقة الأطراف ذوي العلاقة وكذلك إيضاح الإجراءات واللوائح اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بعمل المؤسسة مما ينشر الشافية والمصداقية في بيئة المؤسسة.

2/7/1 الحوكمة المؤسساتية:

وتعرف بأنها تلك المبادئ العامة التي تعزز تحقيق إجراءات الضبط والرقابة في المؤسسات ومنظومة العمل بها وسعياً لضمان تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية والمسائلة في الأداء والخدمات وذلك عن طريق العمل بمهنية وكفاءة.

3/7/1 الحوكمة الإلكترونية:

ويقصد بها الرؤية المستقبلية التي تطمح لتحقيقها العديد من الدول وتهدف إلى تكوين منظومة إدارية خالية من الفساد الحكومي وبمعني آخر: فإن الحوكمة الإلكترونية ليست منظومة اتصال أحادية الطرف، ولكنها الحوكمة الإلكترونية هي منظومة اتصال ثنائية الأطراف.

4/7/1 حوكمة المؤسسات:

ويمكن تعريفها بأنه القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف الأخرى ذوي الصلة بها أي بمعنى آخر هي علاقة إدارة المؤسسة بالمصالح المختلفة.

5/7/1 الحوكمة المفتوحة:

ويقصد بها تلك السياسات المرتبطة بالمؤسسات المفتوحة وتخص السياسة الإعلامية للمؤسسية والسياسة التطويرية في كافة المجالات سواء اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.

6/7/1 الحوكمة البيئية الاجتماعية:

حيث إنها تقوم على ثلاثة مجالات رئيسية مطورة يتم من خلالها قياس الاستدامة وقياس فرص الاستثمار الداخلي للمؤسسات التجارية.

7/7/1 الحوكمة الذكية:

وتتمحور فكرة هذه الحوكمة في منهجية استشراف المستقبل وتُعد تدريباً على مفهوم استشراف المستقبل والذي نبتكر من خلاله تصاميم إدارية مؤسساتية جديدة تستطيع محاكاة القيادات المعاصرة والجديدة والتي تقوم على مبدأ الإدارة الرشيدة.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

8/1 أبعاد الحوكمة:

كما ترى دراسة الشخانبة (2020) بأن الحوكمة تتصف بعدة أبعاد وهي كالآتي:

1/8/1 الشفافية الإدارية والإفصاح:

تكمن أهمية الشفافية الإدارية في تقليل الغموض وعدم الوضوح والقضاء على مظاهر التخلف الإداري وغموض التشريعات ونمو العمل بمعايير عالية الجودة والترابط بين المنظمات المختلفة حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية وإحداث التكامل بين أهدافها وتطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارة متخصصة إلى فرق عمل تقويم بأداء وظائفها وتأتي أهمية الشفافية الإدارية في أنها تحفز على الالتزام بسلوك أخلاقي أثناء أداء العمل وتساعد على إنجاز الأهداف وترتبط الشفافية الإدارية بالأنماط السلوكية والآليات والادعاءات التي تقوم بها الإدارة بهدف كشف المقصود عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات ووضوح السياسات والتشريعات كما أن الشفافية الإدارية قناة مفتوحة للاتصال تساعد معايير العمل الإداري بدقة بتطبيق معايير الشفافية.

هناك عدد من المعايير تساعد في تحقيق الشفافية الإدارية نذكر منها:

1. المشاركة الفعلية في إدارة المنظمة مما يساعد على تولد التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة الذاتية.
2. إعطاء صورة واضحة ومكتملة لإداء المنظمة، مع وضوح التشكيلات والوحدات الإدارية مما يزيد ويحسن الأداء.
3. وجود نظام رقابي متكامل وتقييم مزدوج للأداء.

أما فيما يتعلق بقياس مستوى الشفافية الإدارية فهنالك مجموعة من المؤشرات من أبرزها: وجود رؤية قوية وطموحة ووجود رسالة قوية مرتبطة بالرؤية وقيم داعمة للرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة وأهداف وسياسات محددة للمؤسسة والإعلان والإبلاغ عن رؤية ورسالة وقيم وأهداف وسياسات المنظمة وتوفير البيانات والمعلومات التي يحتاجها الجمهور وإشراك المرؤوسين في بعض أمور المنظمة ونشر تقارير دورية للمنظمة مما سبق ذكره ترى أنه لضمان إطار الحوكمة لابد من الإفصاح الدقيق وبالتوقيت الملائم لجميع الأمور الجوهرية والمادية التي تتعلق بالمنظمة بشفافية ومصداقية عالية

وتشمل المعلومات المالية كالوضع المالي والأداء المالي والمعلومات الاستراتيجية كالأهداف والخطط والمخاطر ومعلومات عن تطبيق آليات الحوكمة والمنظمات.

2/8/1 المشاركة:

تعرف المشاركة بأنها: إتاحة المجال لجميع العاملين في المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر للمشاركة في وضع قواعد المبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات ضمن معايير واضحة والسماح لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بإبداء آرائهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم مع وضع المكافآت والحوافز لتحفيزهم بشكل مستمر كما ترتبط المشاركة بمفهوم الشفافية فمعرفة المعلومات وحدها لا تفي بالغرض، بل أن تكون هناك آليات يكون أفراد المجتمع قادر على اتخاذها ليؤثر في صنع القرار وأن يصنع المسؤولون تحت طائلة المسئولية والمحاسبة وعلى الدول أن تعطي لأفراد المجتمع الحق في المشاركة في صياغة القوانين واللوائح والأنظمة واستشارتهم في شؤون الحياة العامة، وإعطائهم حق الاعتراف وحق إجراء الاستفتاء على القوانيين وغيرها من الأمور بكل نزاهة وسهولة وشفافية ومما سبق ذكره ترى أن المشاركة تضمن لجميع الأفراد في المجتمع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار والتي تضمن حرية الرأي والتعبير بمعنى آخر أن يتم السمح للمواطنين بالمشاركة في كل نواحي الحياة بحيث يتحولون في المجال العام من مجرد متفرجين أو متلقين للخدمة إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم.

3/8/1 المساءلة:

تعرف المساءلة على أنها: مسؤولية مجلس الإدارة والمديرية بشكل عام أمام جميع الأطراف المرتبطة، والتي تؤثر وتتأثر في المنظمة عن جميع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها ابتداء من تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وصولاً إلى النتائج كما ترتبط المساءلة في المنظمات بوجود الفساد الإداري بشكل عام، كما ترتبط بمساءلة طرف من أطراف العقد حول مخرجات العقد طبقاً للشروط المتفق عليها من حيث النوع والتوقيت والجودة كما أنها نوع من الآليات المستخدمة لمراقبة الإخلاص بالمسؤوليات بشرط توفير بيئة مناسبة تضمن جودة الأداء وهي وسيلة للوصول لغاية معينة تتضمن التنمية المستدامة وليست في حد ذاتها هدفاً.

4/8/1 العدالة والنزاهة:

تعرف العدالة على أنها: توفير الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم مما يتطلب توفر العدل الاجتماعي لجميع المواطنين لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم مع وضع سياسات ذات أولوية لتحسين أوضاع الفئات المحرومة من أجل ضمان إشباع حاجاتهم الأساسية وضمان أمنهم المجتمعي، فقد عبر عنها البعض بأنها العدالة في التوزيع وتتضمن توفير الإمكانات اللازمة والفرص الملائمة لفائدة المواطنين للحصول على حقوقهم بالتساوي، كالدخل والتعليم والخدمات الصحية ويعترف المديرون بأنهم جزء المجتمع وعليهم واجبات تجاه حماية البيئة وتجاه العاملين وتحسين الخدمات المقدمة لهم، فضلاً عن مسؤوليتهم تجاه حملة الأسهم من خلال تحقيق العوائد المناسبة لهم، ومن خلال ما سبق ترى أن العدالة هي درجة تقدم المجتمع المدني والقطاعات الخاصة للخدامات على قيم المساواة وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص وأيضاً يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المنظمة ويقصد بمفهوم النزاهة أن يتم القضاء على الفساد الذي يحصل نتيجة سوء استخدام الإدارة والوظيفة وذلك عن طريق وضع أسس وقواعد تعمل على ترسيخ مبادى السلوكيات العالية واتباع الاخلاق الحميدة في ممارسات العمل التي تعكس الأهداف الإيجابية للمؤسسات في الدولة جراء تطبيق قواعد ومبادئ النزاهة.

5/8/1 تكافؤ الفرص:

إن تكافؤ الفرص أحد البوابات الرئيسية لتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع، وإن تكافؤ فرص العمل عبارة عن إرادة تتجه بصدق لإزالة كافة المعوقات والعوامل، التي تجعل التمييز قائم بين المواطنين، وهو مبدأ مرتبط غالباً بالفرص التعليمية والوظيفية بالدرجة الأولى لكنة مرتبط بجميع نواحي الحياة في المجتمع وتعتبر حقوق الفرد مقابل واجباته تجاه نفسة والآخرين، وتجاه الوطن فمعيار تقدم أي مجتمع في جميع مجالات الحياة هو مبدأ تكافؤ الفرص ويمكن القول بصورة مبسطة أن تكافؤ الفرص تعني تحقيق العدل بين جميع أفراد المجتمع في المجالات المختلفة وهو أحد الوسائل التي تساعد على تحقيق العدالة الاجتماعية وتقليل الفجوة بين أطياف المجتمع كافة وتعمل المنظمات العالمية ومنظمات حقوق الإنسان في سعي دؤوب لكي تجعل تكافؤ الفرص كأحد حقوق الإنسان الأساسية كما أن تحقيق تكافؤ الفرص من أبناء المجتمع الواحد يساعد على تنمية المجتمع وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أفراده ويقلل النزاعات والخلافات التي تكون بسبب فقدان الحقوق الشرعية للأفراد

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

وغياب العدالة والمساواة والخلافات التي تكون بسبب فقدان الحقوق الشرعية للأفراد وغياب العدالة والمساواة فيما بينهم، وأن توفير فرص متكافئة بين الأفراد يساعد على الإبداع وكذلك يظهر المواهب التي من شأنها تدفع المجتمع للأمام وتعمل على تقدمة وتطوره.

9/1 التحديات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة:

ذكرت دراسة الأنصاري وآخرون (2024) بأنه لكي تتمكن المؤسسات من تطبيق الحوكمة يتوجب أن توفر مجموعة من المحددات والضوابط التي تساهم في تطبيق سليم لمبادئ الحوكمة، ولكن هناك تحديات تفرض على المؤسسات ومنها:

1. غياب المحددات الداخلية: وهي قواعد وأسس تحدد كيفية القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة وتوفر هذه القواعد يساعد في تخفيف التعارض بين المصالح المختلفة وغياب هذه المحددات يسوق الى تصادم في الأفكار والقرارات يحول وتطبيق الحالة المرجوة.
2. غياب المحددات الخارجية: فإن غياب هذه المحددات يؤدي إلى ضعف سير العمل الإداري في المؤسسة وهذه المحددات تتعلق بالمناخ العام للاستثمار في الدولة والذي بدورة يتعلق بقوانين منظمة للنشاط الاقتصادي ومن المحددات الخارجية كفاءة الأجهزة الرقابية والهيئات والمؤسسات ذاتية التنظيم والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
3. المناخ السياسي والقانوني العام: مع تحقيق جودة الحياة السياسية إلا أن تحقيق الحوكمة بصورة كاملة يتأثر بالحالة السياسية الإقليمية وليس المحلية فقط ودائماً يكون للحالة السياسية الذي تعيشها المنطقة على توجيهات وقدرات المؤسسات في الدفع بعملية التطوير وترشيح آليات الحوكمة.
4. النقص الحاصل في بعض المؤسسات على مستوى الأشخاص: تشهد بعض المؤسسات نقصاً في التخصصات المختلفة مع عدم وجود تكافؤ بين المهام والمناصب المختلفة مع ذهاب بعض المؤسسات الى الاهتمام بالكم والكيف.
5. غياب ثقافة الإبداع والتغيير في بعض المؤسسات: غياب الثقافة العامة حول مفهوم الحوكمة يؤثر على إمكانية تفعيلها في المؤسسات ومن ثم تطبيق الثقافة ويرجع ذلك إلى التأثير السلبي للثقافة السلبية التي تتمثل في العزوف عن التغيير والخوف من هذا التغيير أحياناً وهذا يصنع فجوة بين

أصحاب القرار في المؤسسات والمستويات الأدنى وتتكون بيئة بيروقراطية لا يكون فيها للمناصب الأدنى أي رأي بأي قرار متخذ.

كما ذكرت دراسة المروان وآخرون (2021) بأنه حدد مجموعة من الباحثين مجموعة من التحديات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الاتي:

1. وجود نقص في قدرة النظام اللامركزي على ضمان الاستجابة للأغراض الحكومية وضعف المساءلة الحكومية ووجود صعوبات في تحقيق التنسيق بين الكيانات الحكومية وغير الحكومية.
2. البيروقراطية وكثرة ضغوط العمل.
3. تقييد حرية التعبير عن الرأي.
4. الحد من حرية الإفصاح والكشف عن مصادر الاخلال المالية.
5. سوء إدارة الموارد والقدرات المتاحة في الوحدة.
6. عدم التكافؤ بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية.
7. مواجهة أزمات ثقة في الحوكمة نفسها أو لأسباب هيكلية ناتجة عن أعداد مجالس للحوكمة كبيرة تمثل مصالح وآراء مختلفة أو معوقات تنشأ ببساطة لان جمهور المستفيدين في حالة تغير مستمر وتحول دائم.

10/1 العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة:

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية لنجاح واستدامة المنظمات، ولتحقيق حوكمة فعّالة، هناك عدة عوامل رئيسية يجب التركيز عليها وهي كالتالي (أبو النصر، 2015):

1. إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
2. العمل على إيجاد التوزان بين اهتمامات المستفيدين.
3. تأسيس مجموعة من القيم الأساسية من خلالها تعمل المؤسسة، ولا من قبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
4. جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة لهذه القيم الأساسية.

5. استخدام المصادر والإفادة منها.
6. الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي.
7. قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
8. ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقة.
9. الاستدامة.
10. التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.

الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية للتنمية المستدامة

1/2 تمهيد:

التنمية المستدامة هي التنمية المتواصلة والمستمرة، حيث تعتبر النمط الحديث للتنمية بما يميزها من خصائص يكون فيها الإنسان هو الهدف والغاية والوسيلة في آن واحد، ويجتمع ذلك مع التأكيد على التوازن البيئي بمختلف أبعاده، والحرص الدائم والمستمر على تحقيق كلاً من تنمية الموارد الطبيعية والموارد البشرية، دون الإسراف مع حفظ حقوق الأجيال المستقبلية من هذه الموارد لتحقيق وتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل. (الهور، 2021)

سوف يتناول هذا الفصل النقاط الآتية: التنمية المستدامة ليتناولها من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها، ومبادئها، ومؤشراتها، وتحديات تحقيق التنمية المستدامة، ومتطلبات تحقيقها.

2/2 مفهوم التنمية المستدامة:

تتعدد تعريفات التنمية المستدامة بسبب النظرة الى مفهوم التنمية المستدامة من بلد إلى بلد وقد عرفها الزعانين في دراسته (2022) أنها التنمية التي تلبى الاحتياجات الحالية الراهنة، دون المساس لقدرة الأجيال المقبلة في تلبية احتياجاتهم.

كما عرفتها دراسة الفاعوري (2022) على أن التنمية المستدامة تعني استغلال الموارد الطبيعية بالاعتماد على أسس صحيحة علمياً بما يحفظ التوازن البيئي محققاً احتياجات الأجيال الحالية مع الحفاظ على احتياجات الأجيال القادمة.

وعرفتها دراسة النهار (2020) بأن التنمية المستدامة هي نمط من التنمية يسعى إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة على الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، والتي تركز على تحسين نوعية الحياة لجميع المواطنين في الأرض دون زيادة في استخدام الموارد الطبيعية.

3/2 أهمية التنمية المستدامة:

ترى دراسة الشخابنة (2022) بأنه تكمن أهمية التنمية المستدامة من خلال نتائجها الإيجابية التي تنعكس على المجتمع والأجيال الحالية والقائمة وخدمة الجوانب التنموية في المجتمع والسعي للارتقاء بالمجتمعات، وجعله جزء من تعظيم الأرباح يمكن توضيح أهمية التنمية المستدامة من خلال النقاط الآتي:

1. تعكس نتائج التنمية المستدامة على المجتمع وتحقق حياة أفضل لهم من خلال الاهتمام بدعم المشاريع الصديقة للبيئة والتعامل بمسؤولية تجاه الموارد المحددة وتنميتها والاقتصاد فيها وتقديم الدعم المادي للمشاريع التنموية.
2. تسعى التنمية المستدامة إلى المشاركة من جميع الأطراف من منظمات ومواطنين، في المساهمة الفعالة في خدمة المجتمع، الذين يعملون ويعيشون فيه ونشر الوعي بأهمية تطبيق الاستدامة في كل جوانب حياتهم.
3. تسعى التنمية المستدامة، لإجراء تخطيط تنموي سليم من خلال جمع البيانات في البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المجتمع.
4. الارتقاء بالمجتمعات الحالية والمستقبلية من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات التنموية المناسبة والتي تحقق التوازن المطلوب.
5. تحقيق الشراكة الحقيقية بين القطاع الحكومي والخاص والتي تهدف لتقديم خدمات أكثر ملائمة للمجتمعات والسعي لتلبية كافة احتياجاتهم ضمن برامج وخطط مناسبة لها، ورؤية مستقبلية في كافة جوانبها.

6. تهتم التنمية المستدامة إلى الاقتصاد في استخدام الموارد والسعي للمحافظة عليها واستخدامها بشكل مثالي وعقلاني يحفظ حق الأجيال القادمة فيها والبحث عن مصادر بديلة للطاقة

4/2 أهداف التنمية المستدامة:

كما ذكرت دراسة الكيال (2019) بأن أهداف التنمية المستدامة هي عبارة عن 17 هدفاً وضعت من قِبل منظمة الأمم المتحدة وأدرجت هذه الأهداف في خطة التنمية المستدامة لعام 2030 بحيث تترابط هذه الأهداف العريضة فيما بينيا على الرغم أن لكل منها أهداف ومؤشرات محددة وخاصة حيث تتجزأ هذه الأهداف إلى 169 هدفاً وغاية، وتغطي أهداف التنمية المستدامة مجموعة من قضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبالرغم من أن هذه الأهداف ليست ملزمة قانونياً، إلا أن الحكومات تأخذ زمام ملكيتها وتضع أطر وطنية لتحقيقها وهي:

1. القضاء على الفقر، لا بد من أن يكون النمو الاقتصادي شاملاً للجميع بحيث يتيح وظائف مستدامة.
2. القضاء التام على الجوع، يتيح قطاع الغذاء والزراعة حلولاً رئيسية للتنمية، وهما قطاعان محوريان في جهود القضاء على الجوع والفقر.
3. الصحة الجيدة والرفاه، ضمان العيش السليم وتعزيز الرفاه للجميع هما ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة.
4. التعليم الجيّد الحصول على التعليم الجيد هو الأساس في تحسين معايش الناس وتحقيق التنمية المستدامة.
5. المساواة بين الجنسين، المساواة بين الجنسين ليست حقاً أصيلاً من حقوق الإنسان وحسب، وإنما كذلك ضرورة من ضروريات وجود عالم مستدام.
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية، إمكانية حصول الجميع على المياه النظيفة هي مكون أساسي من مكونات العالم.
7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، الطاقة هي مسألة مركزية في كل التحديات المائلة والفرص المتاحة.
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد، علينا أن نعيد النظر في الأفكار السائدة في اقتصادنا وأدواته والسياسات الاجتماعية الرامية إلى القضاء على الفقر.

9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية، الاستثمار في الهياكل الأساسية هو شأن حاسم في تحقيق التنمية المستدامة.
10. الحد من أوجه عدم المساواة، الحد من التفاوت داخل البلدان وفيما بينها.
11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة التغلب، على التحديات التي تواجهها المدن بطرائق تتيح لتلك المدن مواصلة الانتعاش والنمو.
12. الاستهلاك والانتاج المسؤولان، تستهدف أنماط الاستهلاك والانتاج المستدامة انتاج المزيد بشكل أفضل وبتكلفة أقل.
13. العمل المناخي، يضمن التوصل إلى حلول لتغير المناخ عدم تعثر التقدم المحرز بسبب تمك الظاهرة، وتمتع اقتصاد البلدان بالصحة والقدرة على التكيف.
14. الحياة تحت الماء، محيطات العالم هي التي تقف وراء النظم العالمية التي تجعل كوكب الأرض صالحاً لسكن البشرية.
15. الحياة في البر، تشكل إزالة الغابات والتصحر تحديان رئيسيان يؤثران في معايش ملايين الناس.
16. السلام والعدل والمؤسسات القوية، تشجيع وجود المجتمعات السلمية الشاملة للجميع.
17. عقد الشركات لتحقيق الأهداف يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تكوين شركات ناجحة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

5/2 خصائص التنمية المستدامة:

ذكرت دراسة حجاب (2017) بأن التنمية المستدامة تتميز بعدة خصائص وهي كالآتي:

1. تنمية طويلة المدى إذ تتخذ البعد الزمني أساساً لها فهي تنصب على مصير ومستقبل الأجيال القادمة.
2. مراعاة المساواة وحقوق الأجيال اللاحقة فهي تراعي وتوفر حقوق الأجيال الحاضرة واللاحقة من الموارد الطبيعية وأن المساواة في هذا السياق نوعان الأول يكون بين أفراد الجيل الحالي والثاني الجيل الحالي واللاحق.
3. هي عملية متعددة ومترابطة الأبعاد وتقوم على أساس التخطيط والتنسيق بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة والتنمية البيئية من جهة أخرى.

4. تتميز التنمية المستدامة بالتداخل والتعقيد خاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي واجتماعي في التنمية.
5. هي تنمية تولي اعتباراً كبيراً للجانب البشري وتضع في المقام الأول تلبية حاجاته ومتطلباته الأساسية وتعتبر أولى أهدافها.
6. للتنمية المستدامة بعد نوعي فهي تحاول تنمية وتطوير الجوانب الروحية والثقافية والمحافظة على الخصوصيات الحضارية لكل مجتمع.
7. تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق متطلبات أكثر شرائح المجتمع فقراً والتقليل من معدلات الفقر على المستوى العالي.

6/2 أبعاد التنمية المستدامة:

ذكرت دراسة الكيال (2019) بأنه من المفروض أن تسعى التنمية المستدامة إلى التوفيق بين أبعادها الثلاث وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي وعند النظر إلى هذه الأبعاد على أنها دوائر ذات أحجام متساوية ومتداخلة؛ هذا يعني بأنه لا يمكن التعامل مع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بمعزل عن بعضها فكلما اقتربت الدوائر من بعضها فإنها تمثل رفاهية الإنسان في المركز وتزداد منطقة التقاطع عندما تكون الأبعاد مكملة لبعضها البعض لا على حساب بعضها وتتمثل في الآتي:

1/6/2 البعد الاقتصادي:

يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، وفقاً لمبعد الاقتصادي تعمل التنمية المستدامة عمى تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، باعتبار البيئة هي القاعدة والأساس للحياة البشرية الطبيعية وكذلك النباتية ويستند هذا البعد على تحقيق الرفاهية بشكل مستمر، بالإضافة إلى القضاء على الفقر مع الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، حيث تمثل العناصر التالية البعد الاقتصادي.

أ- النمو الاقتصادي.

ب- العدالة الاقتصادية.

ت- إشباع الحاجات الأساسية.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

2/6/2 البعد الاجتماعي:

تتميز التنمية المستدامة بهذا البعد بالبعد الإنساني إذ تجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي وضرورة اختيار الإنصاف بين الأجيال من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعميمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان في المقدمة ويعتمد هذا البعد على الجانب البشري بعناصره الآتية:

أ. تثبيت النمو السكاني والتوزيع الأمثل لمسكان وذلك من خلال توسيع المناطق الحضرية حيث أن هذه المدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة التي تسبب في الخطورة المستقبلية عمى الصحة وتدمير النظم الطبيعية المحيطة ومن ناحية أخرى النهوض بالتنمية القروية سعياً منيا إبطاء حركة الهجرة إلى المدن مع الاعتماد عمى التكنولوجيا الحديثة.

ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال إعادة توجيه الموارد وإعادة تخصيصها لضمان الوفاء أو بالاحتياجات الأساسية اليومية.

ت. حرية الاختيار والديمقراطية.

3/6/2: البعد البيئي:

يتمحور البعد البيئي في الحفاظ على التراث البيئي العالمي والموارد الطبيعية من أجل الأجيال القادمة والحاضرة لتحقيق الرفاهية لهم والسعي إلى تطوير استعمال مصادر الطاقة المتجددة وإعادة تدوير المخلفات.

7/2 مبادى التنمية المستدامة:

ترى دراسة رضا (2019) بأنه تتوفر كل تنمية متوازنة ومتكاملة على مجموعة من المبادئ تكون حجر الزاوية في تحقيقها بشكل أمثل حيث تضمن هذه المبادئ نظاماً متكاملاً يسمح بتحقيقها وتجنبها الوقوع في انحرافات ترهن نجاحها وفعاليتها ومن ضمن هذه المبادئ:

1. تحديد الأولويات بعناية.
2. الاستفادة من كل مورد مالي.
3. تحقيق نظرية رابح لكل الأطراف.

4. الاقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية.
5. العمل مع القطاع الخاص.
6. الإشراك الكامل للمجتمع.
7. توظيف الشراكة التي تحقق نجاحاً.
8. تحسين الأداء المبني على الكفاءة والفعالية.
9. إدماج البيئة من البداية.

8/2 مؤشرات التنمية المستدامة:

كما ذكرت دراسة الكيال (2019) أن مؤشرات التنمية المستدامة تساهم في تقييم مدى تقدم الدول والمؤسسات في مجالات تحقيق التنمية المستدامة بصورة فعلية وهذا ما ينجم عنه اتخاذ العديد من القرارات الدولية والوطنية حول السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعكس هذه المؤشرات مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة وهي تُقَيّم بصورة رئيسية وضع الدول من خلال معايير رقمية يمكن حسابها ومقارنتها مع دول أخرى وتساهم في إعطاء صورة واضحة عن مدى التقدم والتراجع في تطبيق سياسات كل دولة في مجالات التنمية المستدامة، وتتمثل التنمية المستدامة في ثلاث أنواع رئيسية هي كالتالي:

1/8/2 المؤشرات الاقتصادية:

تشمل هذه المؤشرات قضايا البنية الاقتصادية وأنماط الإنتاج والاستهلاك لكن هذه المؤشرات لا تعطي صورة واضحة عن حقيقة التفاوت الاقتصادي مثلاً في توزيع الثروات أو مصادر الدخل، ولكن يعكس تطوير المؤشرات الاقتصادية المستدامة طبيعة تأثير سياسات الاقتصاد الكمي على الموارد الطبيعية مما يُعد من أولويات قياس التنمية المستدامة. وتتمثل أهم مؤشرات البنية الاقتصادية:

أ. نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي: يعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات الأداء الاقتصادي ومن مؤشرات القوة الدافعة للنمو الاقتصادي حيث يقيس مستوى الإنتاج الكمي وحجمه ومع أنه لا يقيس التنمية المستدامة قياساً كاملاً إلا أنه يمثل عنصراً هاماً من عناصر نوعية الحياة.

ب. نسبة إجمالي الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي: يقصد بهذا المؤشر بأن الإنفاق على الإضافات إلى الأصول الثابتة للاقتصاد كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الاستثمار إلى الإنتاج.

ت. رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي: يقيس هذا المؤشر رصيد الحساب الجاري ودرجة مديونية الدول ويساعد في تقييم قدرتها على تحمل الديون ويرتبط هذا المؤشر بقاعدة الموارد من خلال القدرة على نقل الموارد إلى الصادرات بهدف تعزيز القدرة على التسديد، ويقاس هذا المؤشر بالميزان التجاري لمسمع والخدمات.

ث. صافي المساعدة الإنمائية كنسبة مئوية من الناتج المحمي الإجمالي: يقاس عادة من خلال احتساب نسبة المديونية الخارجية أو الداخلية إلى الناتج القومي الإجمالي، وكذلك من خلال نسبة المساعدات الإنمائية الرسمية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

2/8/2 المؤشرات الاجتماعية:

أ. مؤشر الفقر البشري: يقيس مؤشر الفقر البشري أوجه الحرمان من حيث الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية، ويقيس مؤشر الفقر البشري الفقر في أربع جوانب أساسية في حياة الناس وهي: القدرة على العيش طويلاً وبصحة جيدة، المعرفة، الإمدادات الاقتصادية، المشاركة في الحياة الاجتماعية، تؤخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند حساب مؤشر الفقر البشري في كل الدول سواء الصناعية أو النامية، إلا أن خصوصية الفقر في الدول النامية يجعل من الصعب مقارنته مع الفقر في الدول المتقدمة، هذا ما أدى إلى اختلاف معايير القياس، إضافة إلى عدم توفر بعض البيانات. ففي البداية تم التركيز في مؤشر الفقر البشري على مدى اتساع الفقر في الدول النامية.

ب. معدل البطالة: يوجد العديد من المعاني للبطالة، حيث يعتبر تعريف منظمة العمل الدولية إحدى أشهر التعريفات للبطالة حيث عرفتها أن العاطل عن العمل هو الشخص الذي يكون فوق سن معين ولا يعمل وهو قادر على ذلك ولديه الرغبة في العمل ويبحث عنه عند مستوى الأجر السائد.

ت. نوعية الحياة: يستخدم هذا المؤشر لقياس عدد الأشخاص الذين لا يتوقع لهم أن يبلغوا سن الأربعين كنسبة مئوية من مجموع السكان وكذلك نسبة السكان الذين لا يشير ليم الانتفاع بالمياه

المأمونة والخدمات الصحية ومرافق التنظيف الصحي والتي تعد مسألة أساسية للتنمية المستدامة.

ث. معدل النمو السكاني: يقيس هذا المؤشر معدل النمو السكاني للسنة ويعبر عنه كنسبة مئوية وتسعى هذه السياسة إلى تحقيق أصغر نمو سكاني، أي تساوت معدلات الوفيات مع معدلات المواليد مع عدم الإفراط في ضبط النمو السكاني حتى لا يصل إلى ما يسمى بالتراجع السكاني ويمكن متابعة النمو السكاني باستخدام التنبؤات.

ج. التعليم: يعتبر التعليم عملية مستمرة طول العمر وهو متطلب رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة حيث إن التعليم أهم الموارد التي يمكن أن يحصل عليها الناس لتحقيق النجاح في الحياة وهناك ارتباط حسابي مباشر ما بين مستوى التعليم في دولة ما وما مدى تقدمها الاجتماعي والاقتصادي.

ح. السكن: ويتمثل في ضرورة توفر السكن اللائق للمواطنين ضمن التخطيط العمراني والحضاري للمدن ووضع خطط لاستيعاب الحاجات المتزايدة لها.

3/8/2 المؤشرات البيئية:

وتتمثل في الآتي:

أ. نصيب الفرد من الموارد المائية، ويرتبط هذا المؤشر بظاهرتين رئيسيتين: الأولى معدل النمو السكاني والمتغيرات الديمغرافية والثانية ارتفاع مستويات المعيشة الناجم عن إعادة توزيع الدخول التي تستهدفها بعض برامج التنمية الاقتصادية.

ب. متوسط نصيب الفرد من إجمالي الأراضي المزروعة، حيث يبين هذا المؤشر نصيب الفرد من إجمالي الأرض المزروعة.

ت. كمية الأسمدة المستخدمة سنوياً، ويقصد بها كمية استخدام الأسمدة ويقاس بالكيلو غرام.

ث. التصحر: يتم قياسه بواسطة نسبة الأراضي المتأثرة بالتصحر نسبة إلى الأرض الكمية.

ج. التغير في مساحة الغابات، ويقصد بها التغير الذي يحصل في مساحة الغابات بنسبة مئوية من المساحة الإجمالية للبلد مع مرور الزمن وبذلك يمكننا القول بأن مفهوم التنمية المستدامة أصبح

هدفاً من الضروري الوصول إليه كونه يسعى إلى تحقيق التساوي بين الأجيال الحالية والقادمة كما أنها تهتم بثلاثة جوانب رئيسية: الجانب الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

9/2 تحديات تحقيق التنمية المستدامة:

تشير دراسة شبات (2021) أن هناك الكثير من التحديات التي تواجه التنمية المستدامة وهي:

1. عدم توفير مصادر التمويل اللازم لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية.
2. ضعف إعداد وتنفيذ البرامج التنموية والصحية والتعليمية.
3. غياب التكامل الاقتصادي وضعف تشجيع الاستثمار الداخلي والأجنبي، وعدم وجود شراكات حقيقية بين الدول الصناعية والدول النامية.
4. تأخر نقل وتوطين التقنيات الحديثة، وقلة دعم البحث العلمي وعدم توفير بيئة مناسبة للباحثين.
5. إهمال حماية التراث الحضاري، مما يهدد الهوية الثقافية ويضعف الخصوصيات المجتمعية.
6. تأثر الدول النامية سلباً بالإجراءات البيئية الدولية، دون حصولها على الدعم الكافي من المجتمع الدولي.

10/2 متطلبات تحقيق التنمية المستدامة:

ذكرت دراسة أبو الغيط (2019) بأن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب توافر عدة متطلبات متكاملة فيما بينها حتى تؤتي التنمية المستدامة ثمارها المرجو وهي كالتالي:

1/10/2 المتطلبات البيئية:

تتطلب التنمية المستدامة في الجانب البيئي، توافر مجموعة من الشروط والإجراءات والتي تتمثل فيها يلي:

أ. وضع تشريعات وقوانين لحماية البيئة ودمج الاهتمامات البيئية في عملية صنع القرار.

ب. تغيير نمط الإنتاج والاستهلاك بمعنى اعتماد ممارسات أفضل للإنتاج والاستهلاك المستدامين ويتطلب ذلك الوعي بالآثار البيئية المحتملة للمنتجات والخدمات المستدامة.

ت. حماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف بالمحافظة على ديمومة الموارد الطبيعية عن طريق الاستخدام الرشيد للموارد المتجددة والتوقف عن هدرها والالتزام في استهلاك الموارد المتجددة بقدرة هذه الموارد على تجديد نفسها حتى لا تفني مع مرور الزمن.

ث. معالجة التدهور البيئي والأخذ بمبدأ الملوث يتطلب تحقيق الاستدامة البيئية نمطاً تنموياً يحافظ على بيئة مستقرة يمكنها توفير الموارد مثل المياه العذبة والطعام والطاقة والهوى النقي ومعالجة القضايا الهامة التي تتطلب إجراءات عاجلة.

ج. إعادة تدوير النفايات والحد من التلوث البيئي واستخدام تكنولوجيا بديلة غير ضارة بالبيئة.

ح. دعم التعليم البيئي والتربية والبيئة حيث أصبحت الحاجة إلى التربية البيئية ضرورة وهدفها هو نقل التعليم من الممارسة التقليدية المرتكزة على تبليغ المعرفة وتراكمها إلى مرحلة وإكساب المتعلم سلوكيات بيئة سليمة ومتوازنة.

2/10/2 المتطلبات الاجتماعية:

يتضمن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة إشباع الحاجات الأساسية لكل الناس بغض النظر على العرف أو النوع أو الجغرافيا وأن يكون لدى أفراد المجتمع فرصة استخدام مواهبهم بطرق تمكنهم من العيش في سعادة وصحة ومن ثم تحقيق آمالهم في الحياة ويتطلب تحقيق التنمية المستدامة توفير مجموعة من المستلزمات الاجتماعية وهي كما يلي:

أ. الحكم الصالح بأن تكون المشاركة في الحكم من قبل أفراد المجتمع لأن تحقيق هذا الهدف سينعكس على القرارات السياسية والاقتصادية التي ستكون في صالح المجتمع.

ب. توفير خدمة الصحة والتعليم وهي التنمية البشرية المستدامة حيث إن اكتساب وتطوير معارف الأفراد تساهم بصورة حقيقية في استدامة البيئة.

ت. النمو السكاني وتوزيع السكان، في هذا المجال السيطرة والتحكم في نمو السكان والاهتمام برعاية وتكوين الأسرة بشكل عام وكذلك العمل على توزيع السكان بين الريف والحضر بصورة مخططة من أجل عدم المساس بالبيئة الخضراء المتمثلة في الأراضي الزراعية وتخفيف حدة التلوث في المدن الكبرى.

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

3/10/2 المتطلبات الاقتصادية:

أ. المساواة في حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية والمساواة في توزيع الموارد بهدف تحسين مستويات المعيشة.

ب. إيقاف التبذير والتدهور للموارد الطبيعية وهي المصدر الرئيسي للصناعات من خلال إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية.

ت. تبني الدول الفقيرة للتنمية المستدامة من خلال تكريس الموارد الطبيعية لأغراض التحسن المستمر في مستويات المعيشة التي تراعي العوامل البيئية وكذلك تقليص تبعية لبلدان النامية.

ث. الحد من التفاوت في الدخول وفي فرص الحصول على الحاجات الأساسية مثل، الرعاية الصحية، وفرص التعليم، والسكن، وغيرها.

ج. تحويل الأموال إلى الإنفاق على احتياجات ومتطلبات التنمية المستدامة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

1/3 تمهيد:

بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث فإن الأمر يتطلب دراسة واقع ممارسات الحوكمة، وواقع ممارسات التنمية المستدامة، ومن هنا تأتي الدراسة التطبيقية والتي سيقوم الباحث بتناولها عن طرق إرسال استبانة إلكترونية للموظفين والموظفات في الشركة الوطنية للإسكان بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة، لمعرفة واقع ممارسة الحوكمة وواقع ممارسات التنمية المستدامة.

وسوف يتناول هذا الفصل النقاط الآتية: نظرة عامة عن الشركة الوطنية للإسكان، وواقع ممارسات الحوكمة، وواقع ممارسات التنمية المستدامة.

2/3 نظرة عامة عن الشركة الوطنية للإسكان:

أُسست الشركة الوطنية للإسكان (National Housing Company - NHC) في المملكة العربية السعودية عام 2016م بموجب أمر ملكي رقم 7262 بتاريخ 1437/2/8هـ جاء تأسيسها كذراع استثماري وتنفيذي لوزارة الإسكان والبلديات (وزارة الإسكان سابقًا) بهدف تطوير قطاع الإسكان والعقار ودعم برامج ومبادرات الإسكان الحكومية في بداياتها، عملت الشركة تحت إشراف الوزارة للمساهمة في تنفيذ خطط الإسكان الوطنية ضمن رؤية المملكة 2030 في شهر مايو 2020م، انتقلت ملكية الشركة بالكامل إلى الدولة، لتصبح مملوكة

لصندوق الاستثمارات العامة وتدخل مرحلة جديدة من النمو عزز هذا التحول دور الشركة كمُمكّن رئيسي لحلول السوق العقاري في المملكة، حيث بدأت في قيادة قطاع التطوير العقاري المحلي وتمكينه عبر بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص بهذا الانتقال، كما رسخت الشركة مكانتها كمطور وطني رئيسي يسهم بفعالية في تحقيق مستهدفات الإسكان الوطنية، وتُعَدّ الشركة الوطنية للإسكان أكبر شركة تطوير عقاري في المملكة والمنطقة حاليًا من حيث حجم المشاريع، كما تضطلع بمهمة قيادة وتنظيم القطاع السكني والعقاري بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، كما تولي الشركة الوطنية للإسكان اهتمامًا بالغًا بتوظيف التقنية والابتكار الرقمي كأحد المحاور الأساسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتسهيل رحلة المستفيد، وأدركت الشركة أن التحول الرقمي يمثل عاملاً جوهرياً في تسريع وتيرة التطوير العقاري وتحسين كفاءة التشغيل، ومن أبرز المبادرات التقنية للشركة منصات رقمية متكاملة، مثل منصة سكني، ومنصة البناء المستدام، ومنصة الأراضي البيضاء، ومنصة إيجار، ومنصة فرز الوحدات العقارية، ومنصة الوساطة العقارية، ومنصة اتحاد ملاك، ومن خلال هذا التوجه التقني تعزز الشركة فاعلية التشغيل، وتخفيض تكاليف الخدمات، وتقديم تجربة متميزة للمواطن، بما يسهم في رفع رضا المستفيد، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

1/2/3 الرؤية:

تطوير مجتمعات سكنية متكاملة، وتعزيز جودة الحياة بما يلبي تطلعات المواطنين وبما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

2/2/3 الرسالة:

تسعى الشركة إلى تمكين قطاع الإسكان والعقار في المملكة من خلال تقديم حلول تطويرية مبتكرة، وتعزيز الشراكات الفعّالة مع القطاعين العام والخاص، وتوفير منتجات سكنية متنوعة، وتحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة والموثوقية، وتسهيل تملك المواطنين لمساكنهم ضمن بيئات حضرية متكاملة.

3/2/3 الاستراتيجية العامة:

ترتكز استراتيجية الشركة الوطنية للإسكان على المحاور التالية:

1. تمكين السوق العقاري المحلي من خلال دعم المطورين وتوفير بيئة استثمارية جاذبة.
2. تطوير مجتمعات سكنية متكاملة تتضمن كافة الخدمات والمرافق الأساسية.

3. تعزيز الاستدامة والابتكار بتبني أساليب بناء حديثة وتقنيات رقمية متقدمة.
4. رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن عبر تنويع الخيارات وتيسير التمويل بالتعاون مع الجهات المعنية.
5. دعم المحتوى المحلي وتوطين سلاسل الإمداد العقارية.
6. تحسين تجربة المستفيد وضمان جودة الخدمات المقدمة في جميع مراحل المشروع.
7. المواءمة مع أهداف رؤية 2030 في تعزيز جودة الحياة وتنمية القطاع العقاري كرافد اقتصادي.

4/2/3 القيم المؤسسية:

تعتمد الشركة في أداء مهامها وتنفيذ مشاريعها على مجموعة من القيم التي تعكس التزامها المهني والوطني، وتشمل:

- الشفافية: اعتماد الوضوح في الإجراءات والمعاملات وتعزيز ثقة المستفيدين.
- التمكين: دعم قدرات الأفراد والمطورين وتسهيل فرص النجاح في قطاع الإسكان.
- الابتكار: تبني حلول جديدة وتقنيات حديثة للارتقاء بجودة السكن وتطويره.
- الاستدامة: تطبيق مفاهيم الاستدامة البيئية والاجتماعية في كافة المشاريع.
- التميز: السعي لتحقيق معايير جودة عالية في الأداء المؤسسي والمخرجات.
- الشراكة: بناء علاقات تعاون فعّالة مع الجهات الحكومية والخاصة.

كما تولي الشركة الوطنية للإسكان اهتمامًا بتوظيف التقنية والابتكار الرقمي كأحد المحاور الأساسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتسهيل رحلة المستفيد، ومن أبرز مبادرات الشركة التقنية، منصات رقمية متكاملة مثل:

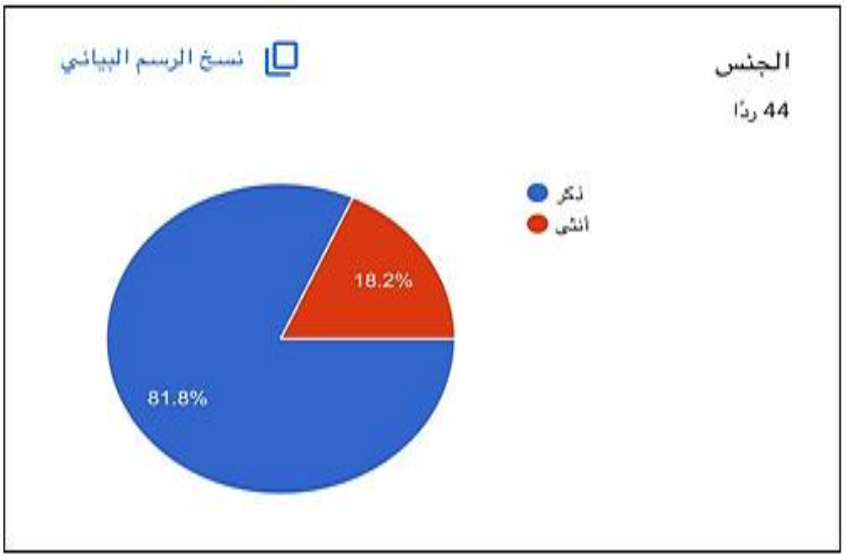
- "سكني": لتقديم الخدمات العقارية إلكترونيًا بدءً من الاستعلام، الحجز، التمويل، وحتى توقيع العقود.
- "إيجار": لتنظيم سوق الإيجار العقاري وإدارة العلاقة بين المؤجر والمستأجر.
- "مُلّاك": لتنظيم العلاقة بين ملاك الوحدات في المجمعات السكنية المشتركة وتحسين إدارة المرافق.

- الذكاء الاصطناعي والتحليلات العقارية: تستخدم الشركة أدوات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحليل الطلب السكني، ودراسة أنماط السوق، واتخاذ قرارات أكثر دقة في تخصيص المشاريع والأراضي.

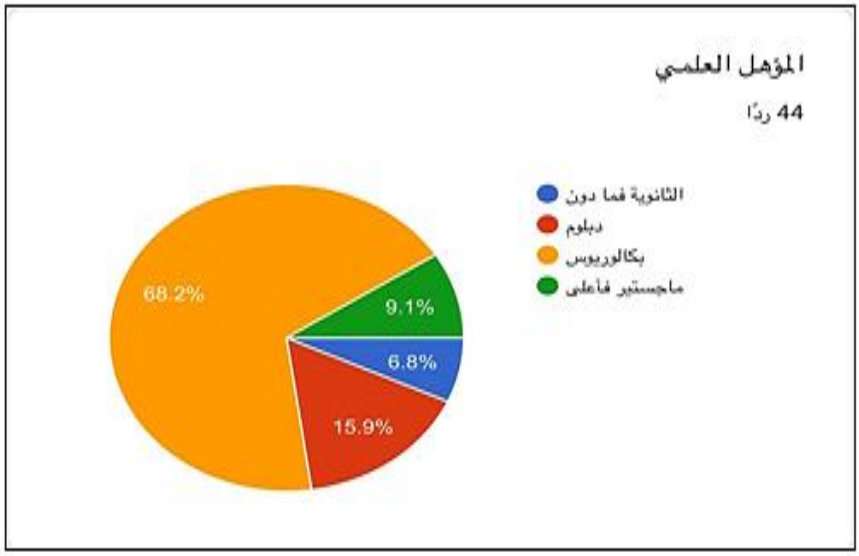
من خلال هذا التوجه، تعزز الشركة من فاعلية التشغيل، وتخفض تكاليف الخدمات، وتقدم تجربة متميزة للمواطن، مما يسهم في رفع رضا المستفيد، وتحقيق رؤية المملكة نحو حكومة رقمية وخدمات ذكية.

3/3 واقع ممارسات الحوكمة والتنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان:

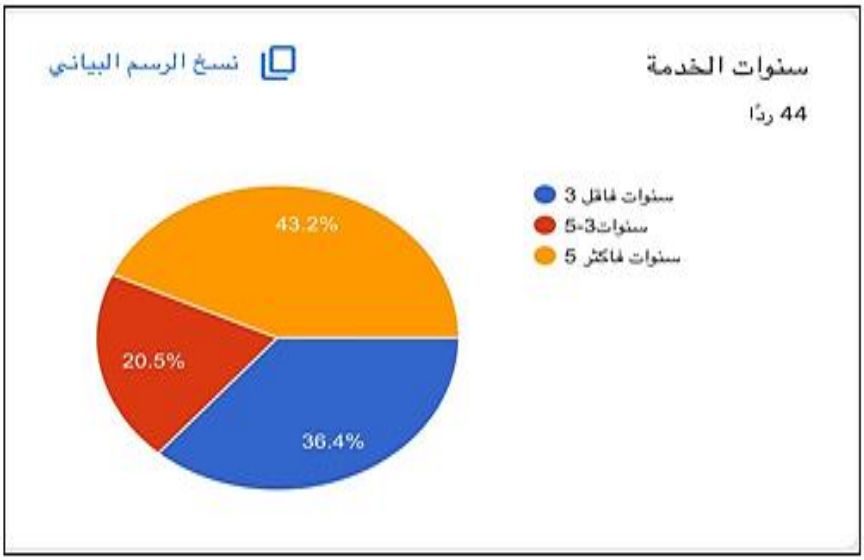
للوصول إلى واقع الممارسات المؤدية للحوكمة والتنمية المستدامة تم عمل استبانة تحتوي على عدة تساؤلات عن الحوكمة وعددها (10) لمعرفة مدى توافر الحوكمة من عدمها عند مجموعة من الموظفين والموظفات بلغ عددهم (44)، (36) من الموظفين و(8) من الموظفات، وكانت بياناتهم الشخصية من حيث الجنس، والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة كالآتي:



شكل (1/3): تفريغ البيانات الشخصية فيما يخص الجنس (المصدر: إعداد الباحث)



شكل (2/3): تفريغ البيانات الشخصية فيما يخص المؤهل العلمي (المصدر: إعداد الباحث)



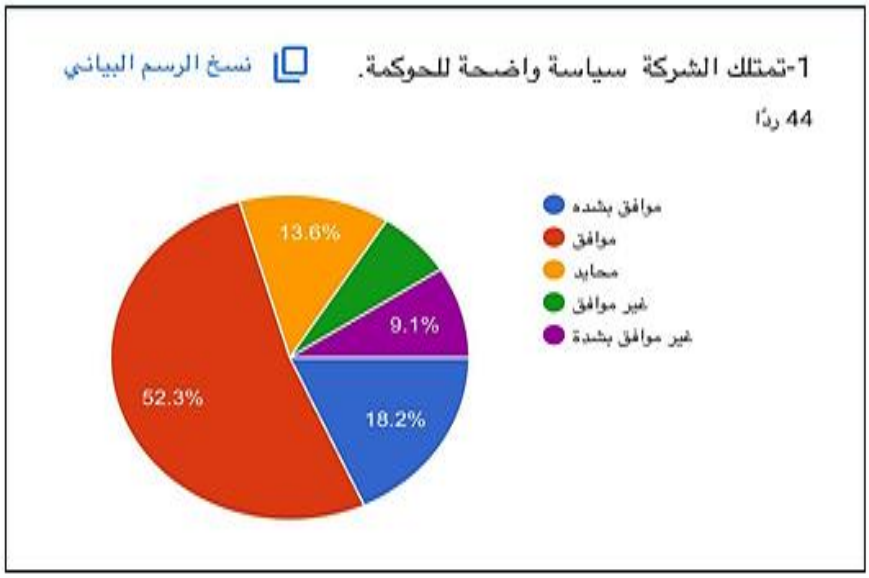
شكل (3/3): تفريغ البيانات الشخصية فيما يخص عدد سنوات الخبرة (المصدر: إعداد الباحث)

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

1/3/3 واقع ممارسات الحوكمة في الشركة الوطنية للإسكان:

للوصول إلى واقع ممارسات الحوكمة تم تصميم عدة تساؤلات لمعرفة أثر الحوكمة وكانت الأسئلة تبدأ من العبارة رقم (1) حتى رقم (10) كالآتي:

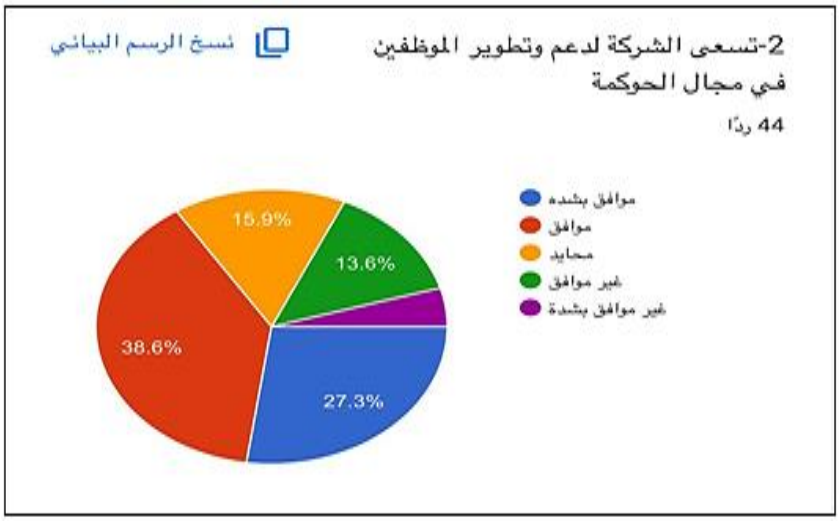
-كانت العبارة رقم (1) تمتلك الشركة سياسة واضحة للحوكمة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (15.9%)، أما الموافق والموافق بشدة (70.5%)، وأخيراً كانوا المحايدين (13.6%).



شكل (4/3): تفريغ العبارة رقم 1 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

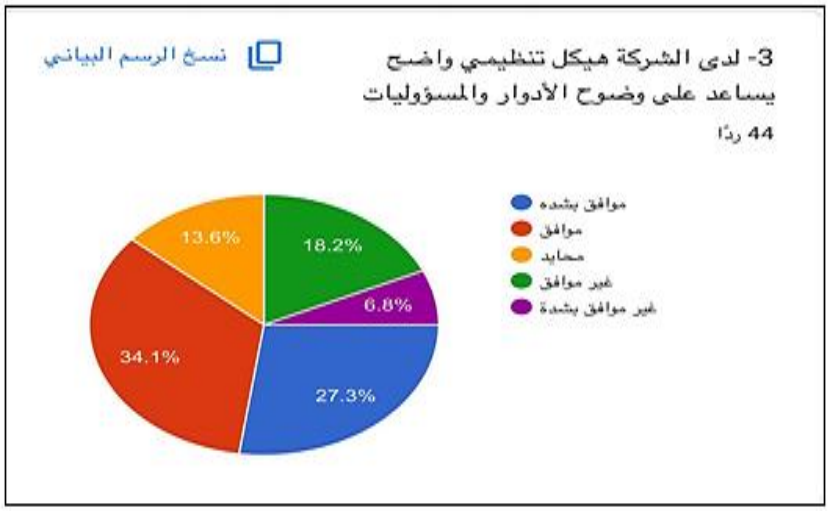
-كانت العبارة رقم (2) تسعى الشركة لدعم وتطوير الموظفين في مجال الحوكمة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (18.2%)، أما الموافق والموافق بشدة (65.9%)، وأخيراً كانوا المحايدين (15.9%).

International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences, London Vol (4), No (7), 2025
https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n7p17 E-ISSN 2977-1498



شكل (5/3): تفريغ العبارة رقم 2 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

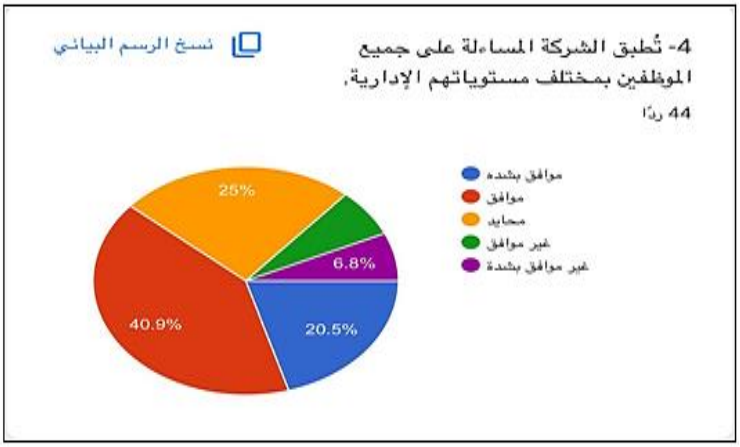
- كانت العبارة رقم (3) لدى الشركة هيكل تنظيمي واضح يساعد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (25%)، أما الموافق والموافق بشدة (61.4%)، وأخيراً كانوا المحايدين (13.6%).



شكل (6/3): تفريغ العبارة رقم 3 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

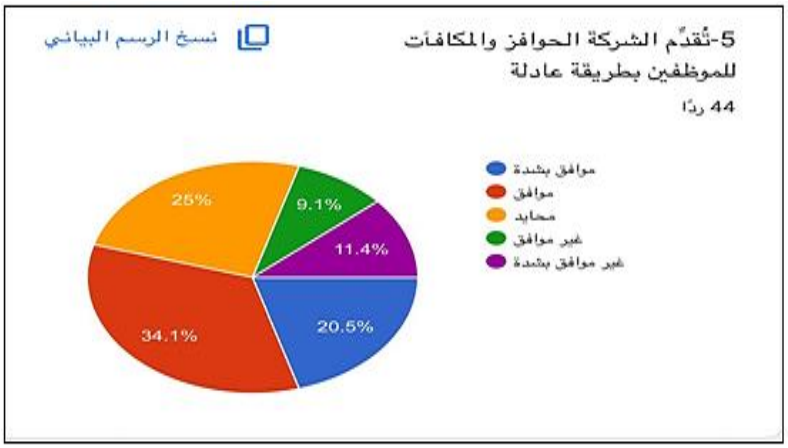
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

-كانت العبارة رقم (4) تطبق الشركة المساءلة على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الادارية، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (13.6%)، أما الموافق والموافق بشدة (61.4%)، وأخيراً كانوا المحايدين (25%).



شكل (7/3): تفريغ العبارة رقم 4 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

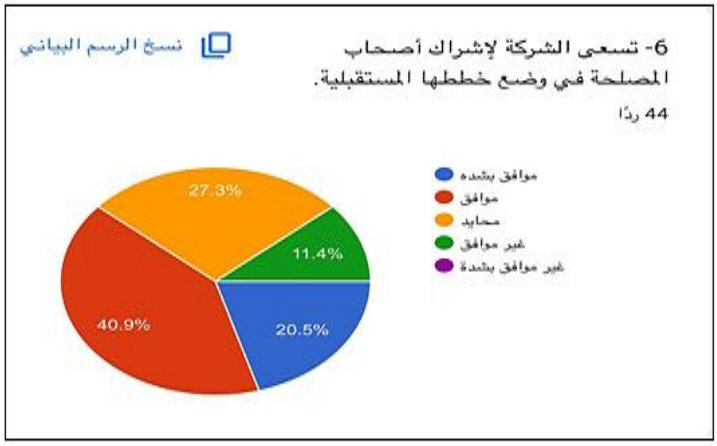
-كانت العبارة رقم (5) تقدم الشركة الحوافر والمكافآت للموظفين بطريقة عادله، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (20.4%)، أما الموافق والموافق بشدة (54.6%)، وأخيراً كانوا المحايدين (25%).



شكل (8/3): تفريغ العبارة رقم 5 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

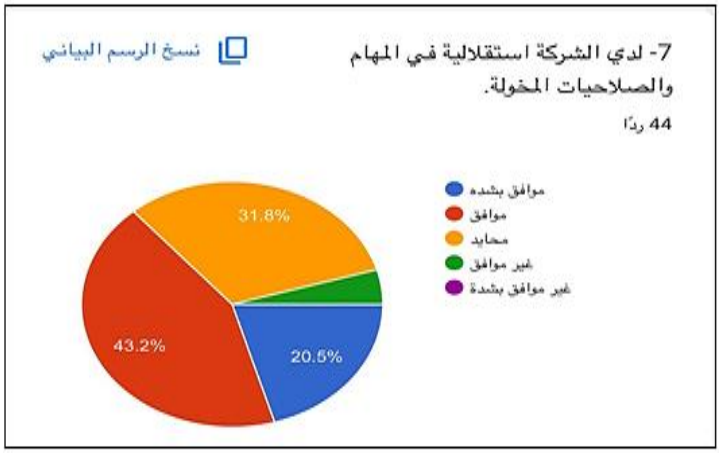
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

-كانت العبارة رقم (6) تسعى الشركة لإشراك أصحاب المصلحة في وضع خططها المستقبلية، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (11.3%)، أما الموافق والموافق بشدة (61.4%)، وأخيراً كانوا المحايدين (27.3%).



شكل (9/3): تفريغ العبارة رقم 6 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

-كانت العبارة رقم (7) لدى الشركة استقلالية في المهام والصلاحية المخولة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (4.5%)، أما الموافق والموافق بشدة (63.7%)، وأخيراً كانوا المحايدين (31.8%).

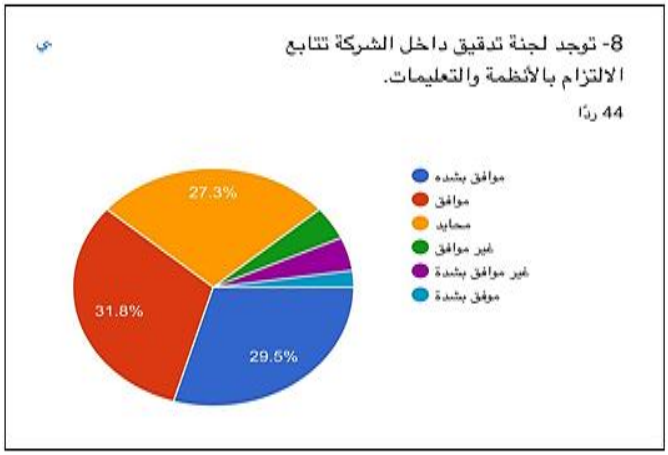


شكل (10/3): تفريغ العبارة رقم 7 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences, London Vol (4), No (7), 2025
https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n7p17 E-ISSN 2977-1498

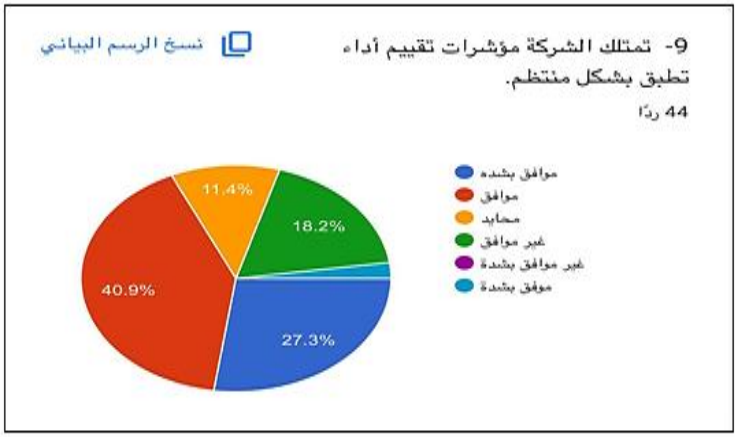
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

-كانت العبارة رقم (8) توجد لجنة تدقيق داخل الشركة تتابع الالتزام بالأنظمة والتعليمات، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (11.4%)، أما الموافق والموافق بشدة (61.3%)، وأخيراً كانوا المحايدين (27.3%).



شكل (11/3): تفريغ العبارة رقم 8 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

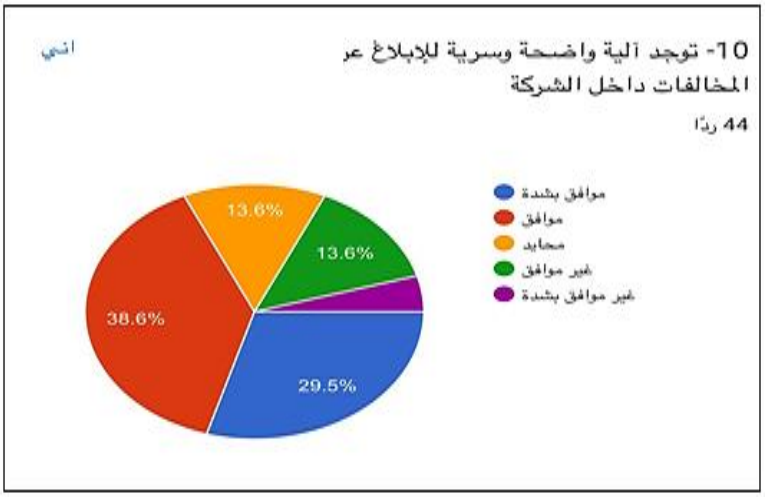
-كانت العبارة رقم (9) تمتلك الشركة مؤشرات تقييم أداء تطبق بشكل منتظم، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (20.4%)، أما الموافق والموافق بشدة (68.2%)، وأخيراً كانوا المحايدين (11.4%).



شكل (12/3): تفريغ العبارة رقم 9 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

- كانت العبارة رقم (10) توجد آلية واضحة وسرية للإبلاغ عن المخالفات داخل الشركة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (18.3%)، أما الموافق والموافق بشدة (68.1%)، وأخيراً كانوا المحايدين (13.6%).



شكل (13/3): تفريغ العبارة رقم 10 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

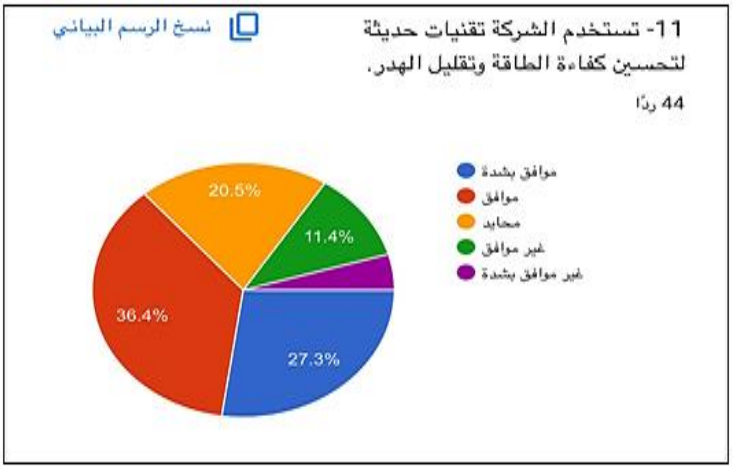
2/3/3 واقع ممارسات التنمية المستدامة في الشركة الوطنية للإسكان:

للوصول إلى واقع ممارسات التنمية المستدامة تم تصميم عدة تساؤلات وكانت الأسئلة تبدأ من رقم (11) حتى رقم (20) من الاستبانة، وكانت نتائج الردود كالآتي:

- كانت العبارة رقم (11) تستخدم الشركة تقنيات حديثة لتحسين كفاءة الطاقة وتقليل الهدر، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (15.8%)، أما الموافق والموافق بشدة (63.7%)، وأخيراً كانوا المحايدين (20.5%).

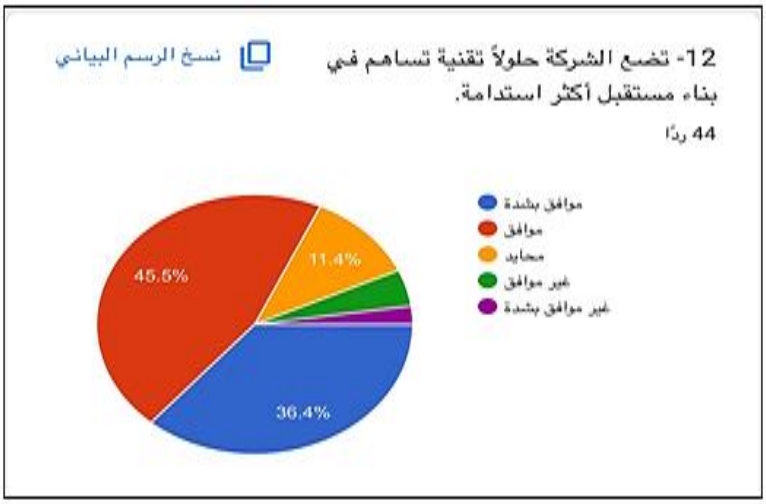
International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences, London Vol (4), No (7), 2025
https://doi.org/10.59992/IJFAES.2025.v4n7p17 E-ISSN 2977-1498

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)



شكل (14/3): تفريغ العبارة رقم 11 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

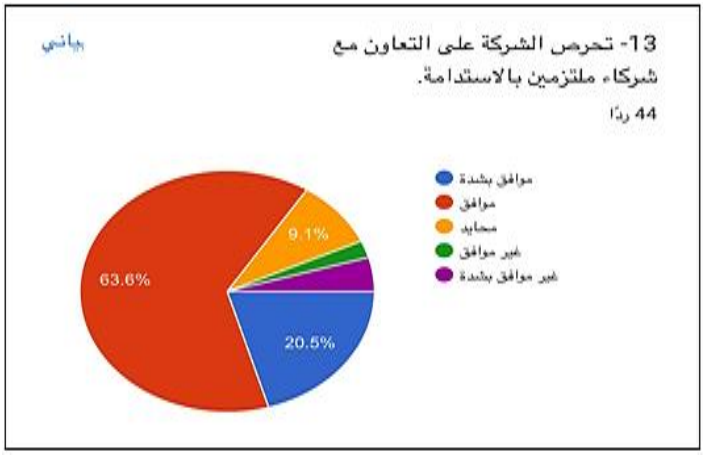
-كانت العبارة رقم (12) تضع الشركة حلولاً تقنية تساهم في بناء مستقبل أكثر استدامة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (6.7%)، أما الموافق والموافق بشدة (81.9%)، وأخيراً كانوا المحايدين (11.4%).



شكل (15/3): تفريغ العبارة رقم 12 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

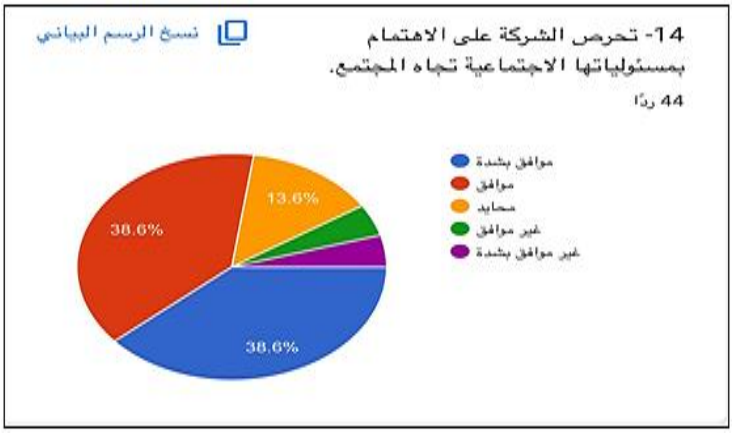
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

-كانت العبارة رقم (13) تحرص الشركة على التعاون مع شركاء ملتزمين بالاستدامة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (6.8%)، أما الموافقة والموافقة بشدة (84.1%)، وأخيراً كانوا المحايدين (9.1%).



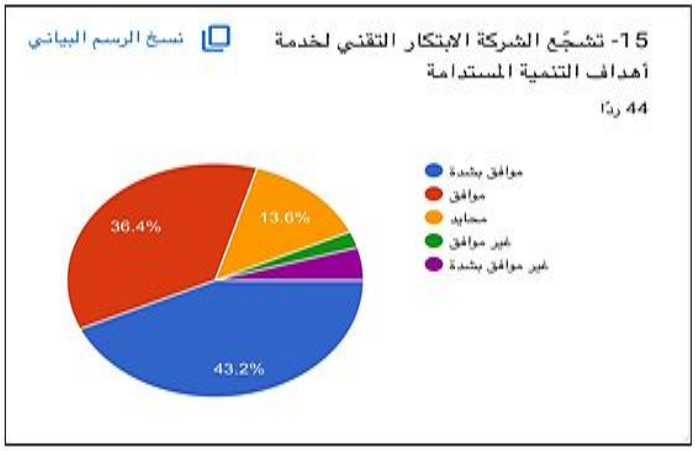
شكل (16/3): تفريغ العبارة رقم 13 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

-كانت العبارة رقم (14) تحرص الشركة على الاهتمام بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (9.2%)، أما الموافق والموافق بشدة (77.2 %)، وأخيراً كانوا المحايدين (13.6%).



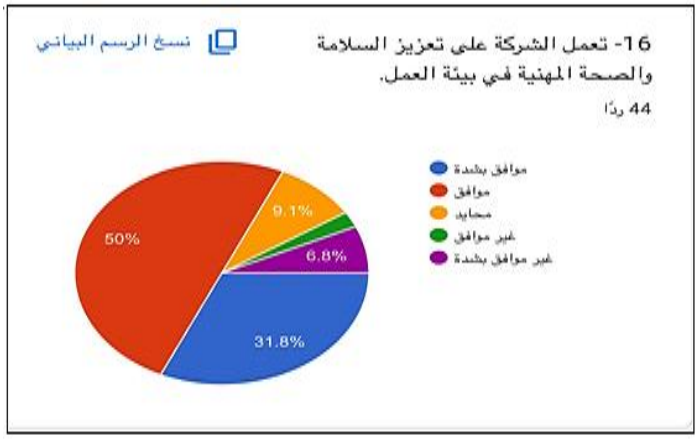
شكل (17/3): تفريغ العبارة رقم 14 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

-كانت العبارة رقم (15) تشجيع الشركة الابتكار التقني لخدمة اهداف التنمية المستدامة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (6.8%)، أما الموافق والموافق بشدة (79.6%)، وأخيراً كانوا المحايدين (13.6%).



شكل (18/3): تفريغ العبارة رقم 15 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

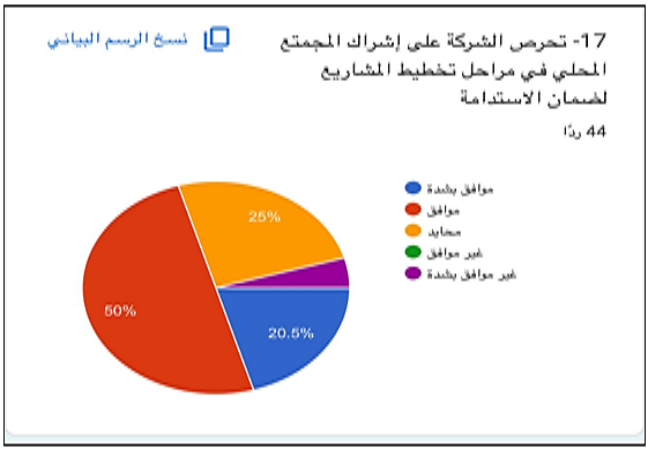
-كانت العبارة رقم (16) تعمل الشركة على تعزيز السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (9.3%)، أما الموافق والموافق بشدة (81.6%)، وأخيراً كانوا المحايدين (9.1%).



شكل (19/3): تفريغ العبارة رقم 16 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

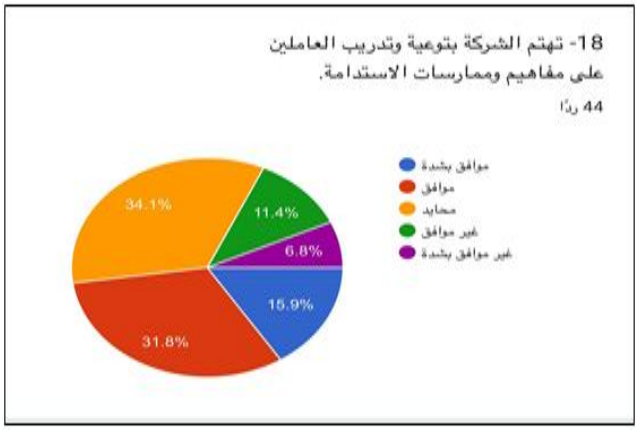
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

- كانت العبارة رقم (17) تحرص الشركة على إشراك المجتمع المحلي في مراحل تخطيط المشاريع لضمان الاستدامة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (4.5%)، أما الموافق والموافق بشدة (70.5%)، وأخيراً كانوا المحايدين (25%).



شكل (20/3): تفريغ العبارة رقم 17 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

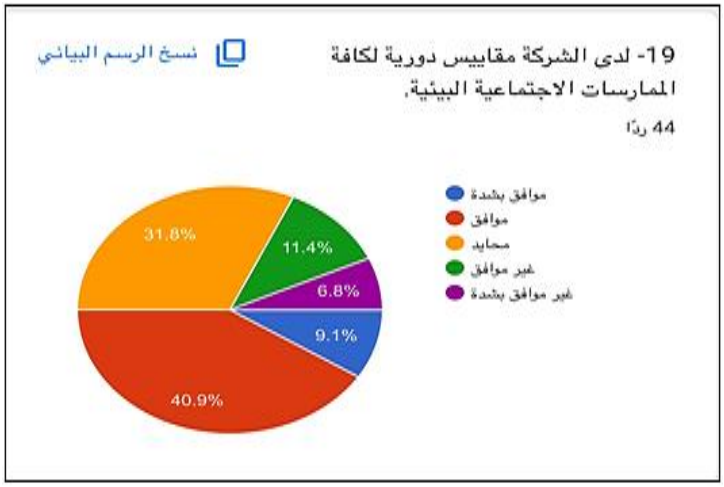
- كانت العبارة رقم (18) تهتم الشركة بتوعية وتدريب العاملين على مفاهيم وممارسات الاستدامة، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (18.2%)، أما الموافق والموافق بشدة (47.7%)، وأخيراً كانوا المحايدين (34.1%).



شكل (21/3): تفريغ العبارة رقم 18 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

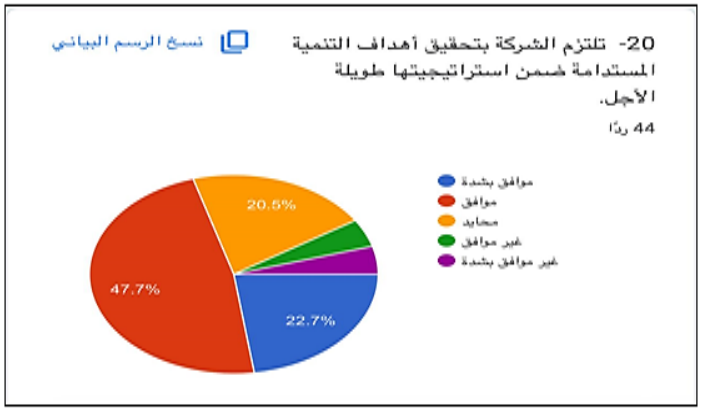
International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

-كانت العبارة رقم (19) لدى المشركة مقياس دورية لكافة الممارسات الاجتماعية البيئية، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (18.4%)، أما الموافق والموافق بشدة (50%)، وأخيراً كانوا المحايدين (31.8%).



شكل (22/3): تفريغ العبارة رقم 19 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

-كانت العبارة رقم (20) تلتزم الشركة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها طويلة الاجل، وكانت الإجابات غير الموافق والغير موافق بشدة (9.1%)، أما الموافق والموافق بشدة (70.4%)، وأخيراً كانوا المحايدين (20.5%).



شكل (23/3): تفريغ العبارة رقم 20 في الاستبانة (المصدر: إعداد الباحث)

International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES)
Vol. (4), No. (7)
IJFAES
July 2025
المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية
الإصدار (4)، العدد (7)

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1/4 تمهيد

استهدف هذا البحث دراسة أثر الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة بالدراسة التطبيقية على الشركة الوطنية للإسكان وتأسيسًا على ذلك ولتحقيق الهدف المرجو من البحث فقد قام الباحث بتقسيم البحث إلى قسمين: اختص القسم الأول بالدراسة النظرية، أما القسم الثاني فقد اختص بالدراسة التطبيقية. **وفي سياق ما سبق، سوف يتناول هذا الفصل النقاط الآتية:** خلاصة ونتائج الإطار النظري، وخلاصة ونتائج الدراسة التطبيقية، وأخيرًا توصيات البحث.

2/4 خلاصة ونتائج الإطار النظري

انطلاقًا من هدف البحث ومشكلته تم تقسيم الإطار النظري للبحث إلى فصلين، بخلاف الإطار العام للبحث الذي تناول كلًا من: المقدمة، الأهمية، الأهداف، الدراسات السابقة، المشكلة، التساؤلات، المنهج، الحدود، مصادر البيانات، خطة البحث.

وقد جاء الفصل الأول بعنوان الحوكمة ليتناول الحوكمة من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، وأنواعها، وأبعادها، والتحديات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة، وكذلك العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة، وخلاصة الفصل. **وقد خلص الباحث من خلال هذا الفصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يأتي:**

1. الحوكمة هي نظام شامل يهدف إلى تنظيم العمل داخل المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية والمصداقية في اتخاذ القرار، وتحقيق العدالة والإنصاف، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتجنب الفساد الإداري، عبر إشراك جميع العناصر البشرية وتوفير المعلومات بوضوح لجميع الأطراف، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأساليب فعالة وضمن إطار قانوني ومنضبط.
2. الحوكمة نظام يهدف لتنظيم إدارة المؤسسات ومراقبتها بشكل يحقق العدالة بين أصحاب المصالح، ويحسن الأداء، ويقلل المخاطر، من خلال توجيه القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة بين الإدارة والمساهمين وكل الأطراف المعنية.

3. حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين، ومساءلة الإدارة، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتنمية الاستثمارات، وتحسين الأداء المالي والإداري، بالإضافة إلى محاربة الفساد، وخلق فرص عمل، وجذب رؤوس الأموال، وتطوير استراتيجيات الإدارة، مما يجعل الحوكمة أداة أساسية لبناء مؤسسات قوية وناجحة تتميز بالكفاءة والنزاهة.
4. الحوكمة تساعد المؤسسات أن تعمل بشكل منظم وعادل وشفاف، وتضمن حقوق كل الأطراف مثل المساهمين وأصحاب المصلحة، ولا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المؤسسات، لكن منظم OECDحددت قواعد تساعد في تحسين الأداء والشفافية.
5. الحوكمة المؤسسية تشمل عدة، من أبرز هذه الأنواع: الحوكمة الرشيدة التي تُعنى بالإدارة الفعالة والرقابة، والحوكمة المؤسساتية التي تركز على العدالة والنزاهة، والحوكمة الإلكترونية التي تسعى لتوظيف التكنولوجيا في الحد من الفساد وتحقيق التواصل الثنائي، إلى جانب حوكمة المؤسسات التي تنظم العلاقات بين الإدارة والأطراف المعنية، والحوكمة المفتوحة المعنية بالانفتاح الإعلامي والتنموي، وكذلك حوكمة البيئة الاجتماعية (ESG) التي تقيس الاستدامة والاستثمار، وأخيرًا الحوكمة الذكية التي تعتمد على استشراف المستقبل وابتكار أنماط إدارية حديثة.
6. الحوكمة تقوم على عدة أبعاد أساسية تُسهم في تعزيز فعالية أداء المؤسسات، أبرزها: الشفافية الإدارية، والإفصاح، والمشاركة التي تضمن إشراك العاملين والمواطنين في اتخاذ القرار، والمساءلة التي تُحمّل المسؤولين تبعات قراراتهم، والعدالة والنزاهة التي تركز على الإنصاف في توزيع الفرص والخدمات ومحاربة الفساد، وأخيرًا تكافؤ الفرص الذي يسعى لتحقيق المساواة في جميع.
7. الحوكمة في المؤسسات يواجه تحديات مثل غياب القواعد الواضحة داخلياً وخارجياً، وضعف البيئة السياسية والقانونية، ونقص الكفاءات، وقلة ثقافة التغيير، وكل هذا يعرقل اتخاذ قرارات سليمة ويحد من التطوير والإبداع داخل المؤسسة.

وينتهي الإطار النظري عند الفصل الثاني الذي جاء بعنوان التنمية المستدامة ليتناولها من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، وأبعادها، ومبادئها، ومؤشراتها، وتحديات تحقيق التنمية المستدامة، ومتطلبات تحقيقها، وخلاصة الفصل. **وقد خلص الباحث من خلال هذا الفصل إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يأتي:**

1. التنمية المستدامة هي عملية شاملة تهدف لتحسين حياة الإنسان مع الحفاظ على الموارد البيئية والحقوق المستقبلية، من خلال تنمية متوازنة للموارد الطبيعية والبشرية تراعي الخصوصية الثقافية، وهي عنصر أساسي للاستقرار والتقدم الإنساني.
2. التنمية المستدامة هي تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة، من خلال استغلال الموارد بشكل علمي ومتوازن يحفظ البيئة ويُحقق العدالة بين الأجيال.
3. أهمية التنمية المستدامة تظهر في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الشراكة المجتمعية، ودعم المشاريـع البيئية، وترشيد استخدام الموارد لحماية حقوق الأجيال القادمة.
4. أهداف التنمية هي عبارة عن 17 هدفاً وضعت من قِبل منظمة الأمم المتحدة وأدرجت هذه الأهداف في خطة التنمية المستدامة لعام 2030.
5. تسعى التنمية المستدامة إلى التوفيق بين أبعادها الثلاث وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.
6. التنمية المتوازنة تعتمد على مبادئ تضمن فعاليتها، مثل تحديد الأولويات، كفاءة الأداء، الشراكة المجتمعية، والاستدامة البيئية.
7. تعتمد التنمية المستدامة على مؤشرات اقتصادية واجتماعية وبيئية تُستخدم لتقييم مدى تقدم الدول، وتُسهم في وضع السياسات وتحقيق توازن بين احتياجات الحاضر والمستقبل.
8. تواجه التنمية المستدامة تحديات أبرزها نقص التمويل، ضعف البرامج التنموية، الحاجة لنقل التكنولوجيا، حماية التراث، وعدم تحقيق شراكات عادلة بين الدول.

3/4 خلاصة ونتائج الدراسة التطبيقية

خلصت الدراسة التطبيقية من خلال نتائج تحليل آراء عينة الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:

1. أظهرت نتائج الاستبانة مشاركة من (44) موظف، حيث شكلت الموظفات (8) موظفة، والموظفون (36) موظفًا، وقد أشارت النتائج إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5 أعوام فأكثر، وأن معظمهم يحملون درجة البكالوريوس.

2. أظهرت النتائج أن (70.5%) يرون أن لدى الشركة سياسة واضحة للحوكمة، في حين كانت نسبة غير الموافقين (15.9%)، مما يدل على وجود توجه إيجابي نحو الالتزام بمبادئ الحوكمة.
3. فيما يتعلق بوضوح الهيكل التنظيمي، وافق (61.4%) على وجود هيكل يساعد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، بينما رأى (25%) عكس ذلك، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في هذا الجانب.
4. أظهرت النتائج أن عدالة تقديم الحوافز والمكافئات لا تزال محل نقاش، حيث وافق (54.6%) فقط على ذلك، في مقابل (20.4%) لم يوافقوا، و (25%) كانوا محايدين، مما يدل على وجود تفاوت في الرضا.
5. أوضحت النتائج أن (61.4%) يرون أن الشركة تشرك أصحاب المصلحة في خططها المستقبلية، بينما (27.3%) كانوا محايدين، ما قد يدل على ضعف التواصل أو الحاجة لتحسين آليات المشاركة.
6. أكد (61.3%) على وجود لجنة تدقيق تتابع الالتزام بالأنظمة، في حين أن (27.3%) كانوا محايدين، ما يستدعي التأكد من تفعيل دور اللجنة بشكل واضح للجميع.
7. أكد (84.1%) من المشاركين على أن الشركة تتعاون مع شركاء ملتزمين بالاستدامة، يشير ذلك إلى قوة شبكة الشراكات الاستراتيجية المستدامة التي تحافظ عليها الشركة.
8. وافق عدد كبير من المشاركين على أن الشركة تضع حلولاً تقنية لبناء مستقبل مستدام (81.9%) وتشجع الابتكار التقني لخدمة أهداف التنمية المستدامة (79.6%)، مما يؤكد على أهمية ودور التكنولوجيا والابتكار في توجه الشركة البيئي والاجتماعي.
9. حصلت عبارة تعزيز السلامة والصحة المهنية على نسبة موافقة مرتفعة (81.6)، مما يشير إلى أن الشركة تولي اهتماماً فعّالاً ببيئة العمل وسلامة موظفيها، وهو جانب محوري في الاستدامة الاجتماعية.
10. أظهرت نتائج الاستبانة أن (70.4%) من المشاركين يوافقون على أن الشركة تدمج أهداف التنمية المستدامة ضمن استراتيجيتها طويلة الأجل، مما يعكس رؤية واضحة والتزام مؤسسي قوي تجاه الاستدامة، رغم وجود نسبة حياد نسبية (20.5%) تستدعي تعزيز التوعية بالجهود الاستراتيجية.

4/4 توصيات البحث

استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري أو الدراسة التطبيقية للبحث، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

1. تعزيز ثقافة الحوكمة داخل الشركة من خلال ورش عمل وتدريبات مستمرة لجميع الموظفين.
2. توضيح الهيكل التنظيمي لجميع الموظفين من خلال نشره وعقد ورش عمل تعريفيه بالأدوار والمسؤوليات.
3. مراجعة نظام الحوافر والمكافآت لضمان عدالته وربطه بمعايير أداء واضحة وشفافة.
4. العمل على تحسين آليات إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي من خلال تفعيل قنوات التواصل والمشاركة.
5. العمل على تعزيز تطبيق مؤشرات تقييم الأداء من خلال مراجعتها بشكل دوري لضمان ملاءمتها ووضوحها، إلى جانب تدريب الموظفين على استخدامها وفهم أهدافها، مما يسهم في رفع مستوى الالتزام بها وتحقيق شفافية أكبر في تقييم الأداء المؤسسي.
6. العمل على توسيع استخدام التقنيات الحديثة في مجالات كفاءة الطاقة وتقليل الهدر، مع تعزيز التوعية الداخلية حول هذه الجهود ونتائجها، لضمان شمولية التطبيق وزيادة القناعة بين الموظفين بأثرها الإيجابي على الاستدامة المؤسسية.
7. الاستمرار في تبني الحلول التقنية وتشجيع الابتكار لدعم أهداف التنمية المستدامة.
8. تعزيز التوعية الداخلية باستراتيجية الاستدامة لتقليل الحياد وزيادة الانخراط في المبادرات طويلة الأجل.
9. العمل على تعزيز جهود التوعية والتدريب حول مفاهيم وممارسات الاستدامة من خلال برامج تدريبية أكثر انتظامًا وتفاعلاً، لضمان ترسيخ الفهم لدى العاملين.
10. تعزيز وضوح الممارسات الاجتماعية والبيئية داخل المنشأة من خلال اعتماد آليات تنفيذ دورية، وتكثيف جهود التوعية والتواصل الداخلي، بما يساهم في تقليل التردد وتحفيز الموظفين على دعم هذه الممارسات والمشاركة الفاعلة فيها.

قائمة مراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو الغيط، إيمان علي. (2019) مستوى وعي معلمات الاقتصاد المنزلي بمتطلبات التنمية المستدامة وعلاقته بممارسة الاقتصاد، ملجة كلية التربية ببنها، 120 (2)591 -630.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط 1، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- انشاصي، رولا عبد المجيد. (2015). دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- الانصاري، فيصل محمد عبد الله؛ عبد الله، أحمد سفيان بن شي؛ بلوي، محمد عبد الوهاب فتوني محمد. (2024)، دور الثقافة القطرية في تطبيق الحوكمة في المؤسسات، مجلة العلوم والتربوية والدراسات الإنسانية، 43، 120-142.
- بشرى، قطوش؛ فضيلة، جنوحات. (2018). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة الجزائر،5 (1)، 1252-9822.
- بوسلمة، حكيمة. (2018). حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة – تجربة ماليزيا نموذجاً، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة،2 (2)، 0171-2572.
- الحجاوي، إيهاب. (2024). الحوكمة الأمنية ودورها في جودة الأداء المؤسسي مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 10 (3)، 2061-2089.
- الحنفي، د/عبد الرؤوف أحمد. (2024) الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 88، 1323-1393.
- الحوراني، سماهر محمود ذياب. (2024). أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية،41، 2958-7698.

- دعسان، فاطمة محمد احمد. (2018). أثر الحوكمة المصرفية في تخفيض المخاطر السوقية للبنوك التجارية الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- رضا، محتار. (2019). تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسات قطاع النشاط السياحي. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح.
- الزعانين، حسام جميل حسن. (2022). دور التعاونيات الزراعية في تعزيز التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- سعيد، حسام الدين عثمان. (2022). دور آليات الحوكمة في الحد من المخاطر المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين.
- سلمون، تهاني؛ قراميطة، زهية. (2022). دور الحوكمة الجيدة في تعزيز التنمية البشرية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5 (2)، 42-59.
- شبات، موسى محمد موسى. (2021). دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية.
- الشخانبه، زيد محمود & الربابعة، فاطمة علي. (2022). أثر ممارسة الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته، كلية الدراسات العليا.
- الشمايلة، حسام الدين محمد دخل الله. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على أداء المؤسسات الحوكمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإسراء.
- الصبري، حنان علي محمد. (2017). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي في البنوك التجارية اليمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جماعة عمان العربية.
- عبد الرحمن، أحمد صلاح. (2019) الحوكمة الرشيد: النشأة والأهمية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية -دراسات وبحوث تطبيقية، 10 (1)، 245-255.
- عبد الغني، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 2، 401-468.

- عبد الله، عبد الله السيد حسن. (2018). أثر حوكمة الشركات على الربحية في الشركات المقيدة في البورصة المصرية، أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، 1، 558-580.
- عز العرب، بركات فرج محمد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضية، 43، (1)
- العزام، حسين حسن. (2019). دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- علي، محمد الصطوحي إبراهيم. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية، (رسالة ماجستير)، جامعة كفر الشيخ.
- العنزي، حمودي الهادي نافع؛ الشمري، وائل الشافي منزل. (2025). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات، المجلة العربية للإدارة، 45 (4).
- غضبان، ليلي. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 11، (2)، 339-362.
- الفاعوري، بيان حمدي فالح. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية.
- الكيال، رشا أحمد عبد الله. (2019). أثر محددات السياحة على التنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤته.
- المروان، مصعب عبد الرحمن محمد؛ أبوخشبة، عبدالعال هاشم؛ السعد، صالح عبد الرحمن. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، المجلة العربي للآداب والدراسات الإنسانية، 5 (19)، 125-189.
- المشهداني، ياسين ميسر فتحي. (2020). الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة: العراق أنموذج، مجلة جامعة الأنباء للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (28)، 182-206.

- النهار، بندر فواز. (2020). دور الإذاعات المجتمعية في التنمية المستدامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- النوافعة، سلامة سويلم. (2024) دور إدارة التنمية المستدامة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: الدور الوسيط للوعي الإداري، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 3 (1)، 86-119.
- الهور، محمد عبد الحفيظ محمد. (2021). التمويل الأصغر وأثره على التنمية المستدامة في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس.

ثانياً: المراجع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي للشركة الوطنية للإسكان بالمملكة (https://nhc.sa).