تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام

[1] هبة توفيق أبو عيادة [*] ، [2] أنس عدنان عضيبات

[1] الجامعة الإسلامية ولاية مينيسوتا الأمريكية، [2] الجامعة الإسلامية ولاية مينيسوتا الأمريكية

A Proposed Vision To Enhance The Role Of Governance In Driving Sustainable Progress

[1]Heba Abu eyadah [*] ,[2] Anas Adhaibat

Islamic University of Minnesota, USA, professional e-mail of researcher

Islamic University of Minnesota, USA, Anas.odibat1@gmail.com

تاريخ الاستلام: 07/ 10/2025 تاريخ القبول:11 / 11/ 2025 تاريخ النشر:10 /04/ 2026

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم بشكل عادل ومستدام، من خلال تحليل شامل للأدبيات التربوية والبحوث والدراسات السابقة خلال العام الأكاديمي 2025/2024. ركزت الدراسة على تقديم خطوات عملية واضحة لتحقيق مبادئ الحوكمة وإعداد القادة والكوادر الكفؤة لضمان دفع التقدم المستدام واستمرارية التميز ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وما سيميز هذه الدراسة عن غيرها هو اعتمادها على المنهج التحليلي كأساس لاستقراء الدراسات السابقة لفهم واقع وتحديات وفرص الحوكمة من أجل بناء تصور مستقبلي طويل المدى لتفعيل دور الحوكمة في دفع التقدم بشكل عادل ومستدام. انطلقت الدراسة من مراجعة عميقة لنتائج الأبحاث السابقة ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة تمثل أحد العوامل التمكينية الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، إذ إنها توفر الإطار التنظيمي والقيَمي الذي يدعم فعالية اتخاذ القرار، ويدمج مبادئ الشفافية والمساءلة والاستدامة في السياسات والممارسات المؤسسية. وقد بيّنت الدراسات أن الحوكمة الجيدة لا تُعد ترفًا إداريًا، بل شرطًا جوهريًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، توصي الدراسة بضرورة إنشاء وحدات أو لجان استدامة داخل المؤسسات تكون مسؤولة عن مواءمة الأنشطة المؤسسية مع مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (*ESG*) وضمان تحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي ومتطلبات الاستدامة.

كلمات مفتاحية: تصور مقترح، الحوكمة، الاستدامة.

Abstract:

This study aimed to propose a vision for enhancing the role of governance in driving progress in a fair and sustainable manner, through a comprehensive analysis of educational literature, research, and previous studies during the 2024/2025 academic year. The study focused on providing clear practical steps to implement governance principles and prepare leaders and competent cadres to ensure sustainable progress and continued excellence in light of rapid technological developments. What distinguishes this study from others is its reliance on an analytical approach as a basis for extrapolating previous studies to understand the

[*] المؤلف المرسل.

[*] **Corresponding author**.

reality, challenges, and opportunities of governance, in order to build a long-term vision for activating the role of governance in driving progress in a fair and sustainable manner. The study was based on an in-depth review of previous research findings. The results demonstrated that governance represents a key enabling factor for achieving sustainable development, as it provides the regulatory and value-based framework that supports effective decision-making and integrates the principles of transparency, accountability, and sustainability into institutional policies and practices. Studies have shown that good governance is not an administrative luxury, but rather an essential requirement for achieving sustainable development goals in their environmental, economic, and social dimensions. The study recommends the establishment of sustainability units or committees within institutions responsible for aligning institutional activities with environmental, social, and economic governance (ESG) indicators and ensuring integration between institutional performance and sustainability requirements.

Keywords: Proposed vision, governance, sustainability.

مقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها العالم اليوم، بدءًا من تغير المناخ والضغط على الموارد الطبيعية، مرورًا بتفاقم أوجه عدم المساواة، وانتهاءً بالأزمات الاقتصادية والسياسية المتكررة، أصبحت مفاهيم التنمية المستدامة محورًا رئيسيًا في الخطاب التنموي العالمي. ولم تعد التنمية تُقاس فقط بمعدلات النمو الاقتصادي، بل باتت تُقيّم من خلال قدرتها على التوفيق بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن العدالة بين الأجيال.

ومع تصاعد أهمية الاستدامة، برزت الحوكمة كأحد المفاهيم الحاسمة في إدارة التحول نحو مستقبل أكثر توازنًا وشفافية وعدالة. فالحوكمة، بمفهومها الحديث، تتجاوز إدارة المؤسسات لتشمل منظومة القيم والهياكل والإجراءات التي تضمن المشاركة والمساءلة وسيادة القانون، ما يجعلها أداة رئيسية لضمان استمرارية جهود التنمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المستدامة.

لقد أثبتت الدراسات المقارنة والتجارب الدولية أن المجتمعات التي تطبق ممارسات حوكمة رشيدة تحقق معدلات أعلى في جودة التعليم، وحماية البيئة، ومكافحة الفساد، وتكافؤ الفرص الاقتصادية. وبالتالي، فإن العلاقة بين الحوكمة والتقدم المستدام لم تعد محل شك، بل أصبحت إحدى الركائز الأساسية التي لا يمكن فصلها عن أي خطة إصلاح أو استراتيجية تنموية طويلة المدى.

ورغم ما يشهده العالم العربي من مبادرات إصلاحية وتحولات في الهياكل التنظيمية والمؤسسية، إلا أن التساؤلات ما زالت قائمة حول مدى نجاعة نظم الحوكمة القائمة في دفع عجلة التنمية المستدامة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالمركزية المفرطة، وضعف الشفافية، ونقص المشاركة المجتمعية. وهو ما يستدعي دراسة متعمقة لمفهوم الحوكمة في السياق العربي وربطه بأهداف الاستدامة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه الحوكمة، بمختلف أبعادها، في تعزيز التقدم المستدام، من خلال استعراض الأدبيات النظرية، وتحليل نماذج تطبيقية، وتسليط الضوء على التحديات والفرص القائمة. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين النمو والعدالة والاستدامة في السياسات العامة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تشهد الأدبيات العلمية تناميًا في الاهتمام بالترابط الوثيق بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة، لا سيما في ظل التحولات التقنية والمجتمعية المتسارعة. وقد بينت دراسة Raissi وآخرون (2025) أهمية الرقمنة وتوجهات الصناعة المستدامة 4.0 في تعزيز فعالية صنع القرار البيئي، مشيرة إلى أن التزام الشركات هو العامل الحاسم في تفعيل هذا الأثر. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تفتقر إلى تصور واضح ومتكامل يربط بين نظم الحوكمة الداخلية وأبعاد التنمية المستدامة بطريقة مؤسسية قابلة للتطبيق.

من جهة أخرى، أظهرت دراسات مثل Lodhia وآخرون (2025) و Radhouaniوآخرون (2025) أن ممارسات الإدارة والإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة والحوكمة ما تزال في مراحلها الأولى في كثير من المؤسسات، وتعاني من تركيز داخلي ضيق، وضعف في إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين. ورغم محاولات الإدماج، إلا أن غياب الأطر المؤسسية الناضجة والمشاركة التفاعلية بين الفاعلين يشكل عائقًا أمام تحقيق الأثر العملي المرجو من الحوكمة. تبرز هنا فجوة بحثية مهمة تتعلق بضرورة تطوير تصور عملي وتشاركي يمكن المؤسسات من دمج مفاهيم الحوكمة في صلب عمليات التنمية المستدامة ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية الأتية:

- ما مفهوم الحوكمة؟
- ما أهم مبادئ الحوكمة؟
- ما مفهوم التنمية المستدامة؟
- ما دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام؟
- ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام؟
- ما درجة ملاءمة التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام من وجهة نظر المختصمين والخبراء؟

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تعرُّف مفهوم الحوكمة.
- تعرُّف أهم مبادئ الحوكمة.
- تعرُّف مفهوم التنمية المستدامة.
- تعرُّف دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام
- بناء التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام.
- تعرُّف درجة ملاءمة التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام من وجهة نظر المختصمين والخبراء

1.4 أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى محورين :

أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية :

- يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة صانعوا القرار من خلال التركيز على تحقيق مبادئ الحوكمة بشكل مستدام وإعداد الانسان الواعي والمفكر والمبدع والمنتج لدفع التقدم اعتمادها كبؤرة للتغيير والتحسين.
- يؤمل أن تستفيد من توصيات هذه الدراسة واضعي المناهج واصحاب القرار على ضرورة توعية الأفراد لتحقيق الحوكمة والتنمية المستدامة.

أهمية الدراسة من الناحية النظرية والفكرية:

- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي ومن الأدبيات التي تحتاجها المكتبات على حسب علم الباحثان.
- يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

1.5 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي التطويري، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات.

1.6 حدود الدراسة

- دود زمانية: الدراسات السابقة العام (2025-2024).
- حدود موضوعية: التمحور حول موضوع الحوكمة التنمية المستدامة.
- حدود بشرية: القادة (والمقصود بالقادة إجرائيًا في هذه الدراسة: بأنهم أصحاب القرار وصانعوا السياسات ومن يمثلهم في الميدان ممن يمتلكون مجموعة من الصفات والمهارات التي تمكنهم من القيادة بفعالية والتأثير على الأفراد للعمل برغبة والقدرة على الإقناع والتحفيز وتوجيه سلوكهم برؤية واضحة للمستقبل ويعملون على توحيد الجهود وتحديد الأهداف والأولويات ووضع الخطط لتحقيقها لتحقيق الهدف الأسمى).

1.7 الدراسات السابقة:

هدفت دراسة Raissi وآخرون (2025) إلى **تحليل الدور الوسيط لكل من عقلية القيادة والتزام الشركة**، باعتبارهما عنصرين من عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات، في العلاقة بين **التوجه المستدام نحو الصناعة 4.0 وفعالية صنع القرار البيئي** .وقد تم اعتماد **منهجية كمية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)** لاختبار النموذج المفترض، استنادًا إلى **بيانات تم جمعها من عينة مكونة من 175 شركة** تعمل ضمن قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتميز بمستوى عالٍ من الرقمنة والتحول الرقمي أظهرت نتائج الدراسة أن **التوجه المستدام نحو الصناعة 4.0، بدعم من الرقمنة، له تأثير إيجابي مباشر على فعالية صنع القرار البيئي** داخل المؤسسات. كما بينت النتائج أن **التزام الشركة** يمثل عاملاً وسيطًا فعالًا يسهم في تعزيز هذا الأثر، بينما لم تظهر **عقلية القيادة** تأثيرًا ملموسًا في

هذا السياق وتبرز الدراسة أهمية التحول الرقمي كفرصة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات والقيمة التنافسية من خلال **قرارات بيئية أكثر فعالية**، مع الإشارة إلى أن التطبيق العملي لهذه المبادئ لا يزال يواجه تحديات مؤسسية وتنفيذية. تسهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات المتعلقة بالصناعة المستدامة والحوكمة البيئية، خصوصًا في السياقات ذات الطابع الخدمي والتقني العالي.

سعت دراسة Lodhia وآخرون (2025) إلى استكشاف كيفية قيام الحكومات المحلية بدمج أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ضمن أنظمة المحاسبة والإدارة والتقارير الخاصة بها، مع التركيز على الآليات التي يتم من خلالها إنشاء وممارسة عمليات الإبلاغ والتأكيد على تلك الأهداف. وقد استندت الدراسة إلى نظرية الممارسة، واعتمدت على منهجية نوعية شملت مقابلات شبه منظمة وتحليل وثائق، وذلك ضمن دراسة حالة تفصيلية لمجلس محلي في أستراليا كشفت النتائج أن ممارسات محاسبة أهداف التنمية المستدامة والإبلاغ عنها بدأت في الظهور داخل المجالس المحلية، إلا أن التركيز لا يزال منصبًا على الجوانب الداخلية دون إشراك فاعل لأصحاب المصلحة الخارجيين أو وجود نظام واضح للتأكيد. تعكس هذه النتيجة واقعًا ناشئًا يعكس مرحلة مبكرة من التحول المؤسسي نحو دمج مفاهيم الاستدامة وتُعد الدراسة مساهمة مهمة في الأدبيات المعاصرة، حيث توفر رؤية واقعية وعملية حول كيفية معالجة الحكومات المحلية لأهداف التنمية المستدامة من خلال أنظمتها المؤسسية، كما تقدم دروسًا تطبيقية للممارسين وصانعي السياسات حول تحديات وتطورات إدارة الاستدامة في السياقات المحلية.

هدفت دراسة Groci وآخرون (2025) إلى استكشاف الاختلافات والتقاطعات بين التصورات الاجتماعية والتقنية لاستدامة المدن الذكية، كما يتخيلها كل من المبدعين (المنشئين) والمستخدمين. وتم تطوير إطار نظري قائم على مفهوم "التخيلات الاجتماعية والتقنية"، بالاستناد إلى النموذج الأوروبي للمدن الذكية، لفهم كيفية بناء هذه التصورات المتباينة أو المتقاربة بين الفاعلين المعنيين بالمدن الذكية اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية باستخدام مقابلات استنباط الصور (photo-elicitation interviews)، حيث أجريت مقابلات مع عينة مكونة من 40 مشاركًا من منشئي المحتوى والمستخدمين داخل إحدى المدن الأوروبية الذكية. وقد تم عرض صور ومصادر مرئية أنتجها الباحثون كمحفزات لتحفيز النقاش حول أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمدينة الذكية أظهرت النتائج أن التصورات البيئية كانت متقاربة نسبيًا بين المبدعين والمستخدمين، بينما لوحظ تباعد واضح في التخيلات المرتبطة بالأبعاد الاجتماعية والاقتصادية، مما يشير إلى فجوة في الرؤى بين من يخططون للمدن الذكية ومن يعيشون فيها. كما كشفت الدراسة عن وجود توتر جوهري بين الاستراتيجيات المدفوعة بالسياسات والتجارب المعيشية اليومية، ما يعكس تعقيد المشهد الاجتماعي والتقني لاستدامة المدن الذكية تقدم هذه الدراسة إسهامًا مهمًا في الأدبيات المتنامية حول استدامة المدن الذكية، من خلال تسليط الضوء على ضرورة تبني نهج تشاركي وشامل يدمج التخيلات المتعددة للمبدعين والمستخدمين على حد سواء، بما يسهم في بناء رؤية إنسانية ومستدامة للمستقبل الحضري الذكي.

هدفت دراسة Radhouani وآخرون (2025) إلى تحليل العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة، وممارسات الاستدامة، والحوكمة، واحتياجات الإفصاح العالمي ذات الصلة بمكافحة الفساد، وذلك في سياق متنامٍ من التوجه نحو الشفافية والمسؤولية المؤسسية. وقد اعتمدت الدراسة على التحليل الببليومتري كمنهجية أساسية، باستخدام بيانات مستخرجة من قاعدة(WoS) Web of Science ، لتحليل الأوراق الأكاديمية المتعلقة بموضوع ACD–Corporate Governance) حوكمة الشركات ومكافحة الفساد(استند الباحثون إلى برنامج VOSviewer لتحليل خرائط المعرفة، واستخراج الأنماط، وشبكات التعاون، والاتجاهات البحثية الناشئة في هذا المجال، وذلك عبر دراسة عينة مكونة من مئات

الوثائق العلمية المنشورة باللغة الإنجليزية فقط. وبينت النتائج أن الأدبيات ركزت على عدة عوامل مؤثرة في الفساد المؤسسي، خصوصًا في السياقات الآسيوية، من بينها هيكل مجلس الإدارة، ومستوى الإفصاح، وثقافة الشفافية أبرزت الدراسة أن هناك فجوات واضحة في الأبحاث الحالية، لا سيما في ما يتعلق بالتنوع الجغرافي واللغوي، مما يستدعي توسيع قاعدة البيانات البحثية مستقبلاً لتشمل مصادر مثل Scopus و ScienceDirectو .Google Scholarوقد خلصت إلى أن التحليل الببليومتري يقدم خريطة كمية دقيقة للمجال، تكشف عن الأنماط الخفية والشبكات البحثية، وتوفر أجندة بحثية مستقبلية تدمج بين النظرية والسياسات التطبيقية، تسهم في تعزيز الشفافية المؤسسية ودعم الابتكار طويل الأمد.

سعت دراسة Mkadmi وآخرون (2025) إلى استكشاف تأثير آليات حوكمة الشركات على الإفصاح البيئي والاجتماعي والحوكمة(ESG) ، مع التركيز على الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في مجالس الإدارة في تحسين جودة الإفصاح عبر مختلف البلدان. تهدف الدراسة إلى تقييم ما إذا كانت ممارسات الحوكمة المؤسسية تساهم في تعزيز شفافية الشركات فيما يتعلق بقضايا الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية اعتمدت الدراسة على منهجية كمية متعددة المتغيرات باستخدام أداة التوسّع متعدد الأبعاد (Multidimensional Scaling) كوسيلة تقييم، إضافة إلى تحليل انحدار لوحة البيانات (Panel Regression)لاختبار الفرضيات. وتم إجراء تحليل متانة إضافي باستخدام تقنية المربعات الصغرى على مرحلتين .(2SLS) وقد استندت الدراسة إلى عينة مكونة من 672 شركة مدرجة في 40 دولة خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2022 كشفت النتائج أن جودة الإفصاح عن مؤشرات ESG ترتبط إيجابيًا بوجود حوكمة مؤسسية قوية، خاصة عندما تكون هناك تركيبة متنوعة ثقافيًا داخل مجالس الإدارة. كما أظهرت بعض معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أثرًا داعمًا لهذا النوع من الإفصاح، مما يعزز أهمية العوامل الداخلية في تحسين شفافية الشركات عالميًا وتُعد هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي تقدم تحليلًا مقارنًا واسع النطاق لتأثير الحوكمة على الإفصاح غير المالي، وتوفر رؤى قيمة لصانعي السياسات والباحثين والمؤسسات حول كيفية تعزيز استراتيجيات الإفصاح المستدام من خلال تحسين تركيبة الحوكمة الداخلية.

هدفت دراسة Palea وآخرون (2025) إلى تحليل الفجوة بين أداء الشركات الفعلي المتعلق بأهداف التنمية المستدامة البيئية (SDGs) ومستوى التواصل والإفصاح عنها، مع التركيز على دور آليات الحوكمة المؤسسية الموجهة نحو الاستدامة في تعزيز هذا التوافق. تسعى الدراسة إلى فهم ما إذا كانت الشركات "تمارس ما تبشر به"، أي مدى صدقية الإفصاحات مقارنة بالأداء الحقيقي في ما يخص أهداف التنمية البيئية استخدمت الدراسة منهجية كمية تعتمد على تحليل الانحدار اللوجستي لرصد العوامل المؤسسية المؤثرة في مواءمة الأداء والتواصل. واستندت إلى عينة دولية مكونة من شركات مدرجة خلال الفترة من 2015 إلى 2022، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بأداء الشركات في مجال SDGs وسلوكياتها الاتصالية، وفقًا لإطار الأمم المتحدة للتجارة والتنمية.(UNCTAD) أظهرت النتائج وجود فصل واسع النطاق بين أداء الشركات الفعلي في أهداف التنمية المستدامة وسلوكياتها في الإفصاح عنها، حيث تمتلك العديد من الشركات بيانات أداء بيئي قوية لكنها تفتقر إلى التواصل الفعّال أو تعاني من تناقضات في الإفصاح. وبيّنت الدراسة أن وجود آليات حوكمة مثل لجان الاستدامة، وضمان الاستدامة، وممارسات إشراك أصحاب المصلحة، يعزز بدرجة كبيرة من مواءمة الأداء مع الإفصاح ويزيد من مساهمة الشركات الفعلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتُعد هذه الدراسة من أوائل الأبحاث التي تقدم مؤشرًا مخصصًا للكشف عن التباين بين الأداء البيئي والاتصال حول SDGs، كما أنها تفتح الباب أمام إصلاحات سياسية وتنظيمية لمعالجة هذا الانفصال، وتعزيز الشفافية والمصداقية في التقارير المتعلقة بالاستدامة المؤسسية.

سعت دراسة Di Tullio وآخرون (2025) إلى استكشاف كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على مفاهيم الاستدامة داخل الجامعات، من خلال تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات إعداد تقارير الاستدامة، وذلك باستخدام نظام التعليم العالي الإيطالي كدراسة حالة. هدفت الدراسة إلى تقييم درجة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية الجامعية

وتقارير الاستدامة، وتحديد العوامل المؤسسية المؤثرة في دمج الاستدامة على المستوى الأكاديمي والإداري اعتمدت الدراسة على إطار نظري مؤسسي متعدد المستويات، وطبّقت تحليلًا نوعيًا للمحتوى على مجموعة من الخطط الاستراتيجية وتقارير الاستدامة الصادرة عن الجامعات الإيطالية. تم تحليل الوثائق لتقييم درجة الاتساق في التوجهات الاستراتيجية، وتحديد المجالات التي تُمنح فيها الأولوية لأبعاد الاستدامة المختلفة كشفت النتائج أن المواءمة بين الخطط الاستراتيجية وتقارير الاستدامة لا تزال ضعيفة في أغلب الجامعات، حيث يتأثر تقدم إضفاء الطابع المؤسسي على الاستدامة بعوامل مثل نمط الحوكمة، ودرجة الالتزام التنظيمي، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس. كما أظهرت الدراسة أن القوى المعيارية، والقسرية، والمحاكاة تلعب دورًا مركبًا في تشكيل التوجه المؤسسي نحو الاستدامة تقدم الدراسة رؤى عملية لإدارات الجامعات، من خلال التأكيد على ضرورة بناء ثقافة مؤسسية مستدامة، وتعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتقارير البيئية والاجتماعية. كما تسد فجوة في الأدبيات من خلال تقديم منظور جديد لعملية دمج الاستدامة في قطاع التعليم العالي، بالاعتماد على معيار تقييم تم تطويره خصيصًا لهذا السياق الأكاديمي.

هدفت دراسة Saini وآخرون (2025) إلى تحديد وتحليل العوامل التمكينية التي تسهم في التحول الرقمي للهند نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة(SDGs) ، وذلك من خلال تطوير نموذج تجريبي يوضح العلاقة التفاعلية بين هذه العوامل. انطلقت الدراسة من مراجعة شاملة للأدبيات بهدف بلورة إطار نظري يدعم فهم الديناميكيات المؤثرة في مسار "الهند الرقمية" اعتمدت الدراسة على نموذج الهيكل التفسيري الشامل (TISM) لتحليل الارتباط الهرمي بين 10 عوامل تمكين رئيسية، إضافة إلى استخدام تحليل MICMAC لتقييم قوة التأثير والتبعية بين هذه العوامل. لم تستند الدراسة إلى عينة بشرية تقليدية، بل قامت على تحليل منهجي للعوامل النظرية المستخلصة من الأدبيات والمعززة بالنمذجة الهيكلية أظهرت النتائج أن "السياسات الحكومية الداعمة" تُعد العامل الأكثر تأثيرًا واستراتيجيةً، إذ تقع في قاعدة النموذج باعتبارها القوة المحركة الأساسية لبقية العوامل. وأكدت الدراسة أن تمكين المواطنين رقميًا من الوصول إلى المعلومات يُعد شرطًا جوهريًا لاتخاذ قرارات فعّالة في مجالات الحياة المختلفة، بما يعزز الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتحول الرقمي تقدم هذه الدراسة إطارًا عمليًا للممارسين وصناع القرار، من خلال تحديد أولويات العوامل التمكينية ذات الأثر الأعلى، وتشجيع التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لدعم تحول رقمي فعّال يخدم الاستدامة البيئية والاجتماعية. كما تساهم في إثراء الأدبيات الدولية من خلال تقديم نموذج تحليلي مبتكر خاص بالسياق الهندي يمكن تكييفه في بيئات مشابهة.

هدفت دراسة Megawati وآخرون (2025) إلى استكشاف التفاعل التآزري بين القدرات المؤسسية الخضراء والرقمية وخطط تنفيذ أهداف التنمية المستدامة المحلية (SDGs) في سياق الحكومات الحضرية سريعة النمو، مع تحليل أثر هذا التفاعل على أداء الحكومة المحلية في مجالي الحوكمة البيئية والرقمية، وانعكاس ذلك على تحقيق التنمية المستدامة اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام استبيان منظم موجه إلى موظفي الخدمة المدنية في مدينة سورابايا بإندونيسيا، التي تمثل حالة لمدينة مزدهرة تشهد نموًا حضريًا متسارعًا. شملت عينة الدراسة 217 موظفًا حكوميًا تم اختيارهم بطريقة قصدية (هادفة)، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)للتحقق من النموذج النظري المقترح أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية الخضراء تُسهم بشكل كبير في تعزيز كل من ممارسات الحكومة الخضراء والرقمية، مما يشير إلى أهمية دمج السياسات البيئية بالتقنيات الحديثة لتحقيق كفاءة أكبر في الأداء المؤسسي. في المقابل، لم تظهر القدرات الديناميكية الرقمية تأثيرًا ذا دلالة على الحكومة الخضراء، على الرغم من أن لها أثرًا إيجابيًا مباشرًا على الحكومة الرقمية. كما تبين أن خطط عمل أهداف التنمية المستدامة المحلية تؤثر

إيجابيًا على ممارسات الحكومة الخضراء، لكنها لا تؤثر على الحكومة الرقمية، مما يعكس فجوة في التنسيق بين أجندتي الاستدامة والتحول الرقمي تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تقديم أدلة تجريبية جديدة على التفاعل بين القدرات المؤسسية البيئية والرقمية في الحوكمة المحلية، وتسلط الضوء على ضرورة تحسين التآزر بين الابتكار الرقمي والسياسات البيئية لضمان تنفيذ أكثر تكاملاً لأجندات التنمية المستدامة في المدن النامية.

هدفت دراسة Ong وآخرون (2025) إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تبني معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) ضمن الشركات الماليزية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة(MSMEs) ، لا سيما في ظل التحديات المؤسسية والتشريعية التي تواجه هذا القطاع في مراحل التحول نحو الاستدامة استخدمت الدراسة منهجية نوعية متعددة الأدوات، اشتملت على استبيانات ومقابلات شبه منظمة وتحليل وثائقي، بهدف تقديم فهم شامل لكيفية تأثير القيادة الأخلاقية على اعتماد مبادئ .ESG بلغت عينة الدراسة 46 مستجيبًا للاستبيان و29 مشاركًا في المقابلات، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل المواضيعي المرتبط بالنظرية المؤسسية، مع التركيز على الضغوط القسرية والمحاكية والمعيارية التي تشكل سلوكيات القيادة أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تُعد عاملًا حاسمًا في تبنيESG ، خصوصًا فيما يتعلق بالإفصاح عن انبعاثات النطاق 3، وأن الوعي والتثقيف وممارسات القيادة الاستراتيجية تشكّل مدخلات رئيسية في هذا المسار. كما بيّنت الدراسة أن التحديات المرتبطة بالتمويل، والإرث المؤسسي، وضعف الإدماج في سلاسل التوريد، تشكّل عوائق رئيسية أمام التقدم في تنفيذ مبادئ ESG في هذه الفئة من المؤسسات وتُبرز الدراسة أهمية إشراك المنظمات غير الحكومية، والهيئات التنظيمية مثل بورصة الكربون الماليزية، والصندوق الوطني لمراجعة الانبعاثات(NSRF) ، في تمكين الشركات الصغيرة من تحقيق التزاماتها في تقارير الاستدامة، بما يتماشى مع المعايير العالمية. وتقدم هذه الدراسة رؤية تطبيقية مهمة لصانعي السياسات والمستثمرين والقطاع الخاص، في بناء نموذج استدامة فعّال ومتكامل في الاقتصادات الناشئة.

هدفت دراسة Guidi وآخرون (2025) إلى استكشاف طبيعة الحوار بين الشركات والمساهمين حول أهداف التنمية المستدامة(SDGs) ، من خلال تحليل التفاعل بين تقارير الاستدامة والاجتماعات العامة السنوية (AGMs) في الشركات المدرجة. وقد ركزت الدراسة على فهم مدى استخدام هذه المنصات لتعزيز المشاركة الفعالة بشأن قضايا الاستدامة وتعميق ممارسات الحوكمة المرتبطة بها اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية باستخدام تحليل محتوى استقرائي، استنادًا إلى بيانات جمعت من 32 شركة إيطالية مدرجة، حيث تم تحليل كل من تقارير الاستدامة والاجتماعات العمومية السنوية باستخدام إطار ترميزي مستند إلى أهداف التنمية المستدامة ومؤشراتها. واستند التحليل إلى منظورين نظريين: نظرية الشرعية ونظرية الوكالة، لتفسير دوافع وسلوكيات الإفصاح والحوار المؤسسي أظهرت النتائج أن هناك اهتمامًا متزايدًا من المساهمين بقضايا أهداف التنمية المستدامة، وأن تقارير الاستدامة والاجتماعات العمومية توفر أساسًا فعّالًا للحوار المؤسسي حول الاستدامة. ومع ذلك، كشفت الدراسة أن غالبية الشركات لم تستثمر بشكل كافٍ في تفعيل هذا الحوار، وغلب الطابع السطحي على تناول قضايا SDGs خلال الاجتماعات، مع ندرة استخدام الأسلوب الاستراتيجي في الانخراط مع المساهمين توفر الدراسة رؤى قابلة للتنفيذ حول كيفية دمج ملاحظات ومخاوف المساهمين في تقارير الاستدامة وتحسين التفاعل المؤسسي، مشددة على أهمية الشفافية والتفاعل المستمر لتعزيز الثقة وبناء شراكة فاعلة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات النوعية النادرة التي تربط بين ممارسات الإفصاح الرسمية والحوار التشاركي ضمن سياق الحوكمة المؤسسية.

هدفت دراسة Tlemsani وآخرون (2025) إلى تحليل تقاطع الرقمنة والتنمية المستدامة ضمن الاقتصادات الإسلامية الناشئة، مع التركيز على دور التمويل الرقمي الإسلامي في دعم أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة .(UN SDGs) سعت

الدراسة إلى استكشاف الفرص والتحديات التي تواجه هذه الاقتصادات في تبني الاقتصاد الرقمي، وتقييم مدى مساهمة النماذج المالية الإسلامية في تعزيز الشمول المالي والاستثمارات الأخلاقية اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل نوعي تفسيري للبيانات، استنادًا إلى مصادر ثانوية موثوقة مثل Bloomberg وRefinitiv Thomson Reuters، لتجميع بيانات مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، ومؤشرات الأداء، والتقدم المحقق في الاقتصادات الإسلامية الناشئة. تم اختيار مجموعة محددة من أهداف التنمية المستدامة الأممية كأساس لقياس الأثر، مع مقارنة تأثير استراتيجيات الشمول المالي الرقمي التقليدي والإسلامي كشفت النتائج أن التمويل الرقمي الإسلامي يُظهر قدرة كبيرة على المساهمة في تحقيق عدد من أهداف التنمية المستدامة، خاصة من خلال تعزيز الشمول المالي، وتمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة، ودعم الاستثمارات المستدامة، وتوسيع الوصول إلى الخدمات المالية الإسلامية باستخدام التكنولوجيا. ومع ذلك، حذّرت الدراسة من قيود مؤثرة مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، والتحديات التنظيمية، ومحدودية الوعي والثقة، وضعف تبني النماذج الرقمية في هذه الأسواق تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من أوائل المحاولات البحثية التي تدمج بين الاقتصاد الرقمي والتمويل الإسلامي ضمن إطار أهداف التنمية المستدامة في السياقات الإسلامية الناشئة، مما يوفر رؤى جديدة لصانعي السياسات والمستثمرين والممارسين حول كيفية تسخير الأدوات المالية الرقمية الأخلاقية لتحقيق أثر اجتماعي وتنموي ملموس.

هدفت دراسة Chen وآخرون (2025) إلى تحليل تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات(ESG) ، مع التركيز على دور التحول الرقمي المؤسسي في تعزيز ممارسات الاستدامة. سعت الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي علىESG ، وآليات التفاعل التي تتوسط أو تعدّل هذه العلاقة اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام تحليل انحدار متعدد المتغيرات، وذلك بناءً على بيانات لوحة زمنية مستخلصة من شركات صينية مدرجة ضمن أسهم الفئة A في الفترة بين 2012 و2022. وجرى تحليل دور المتغيرات الوسيطة والمعدّلة مثل نظم الرقابة الداخلية، وبيئات المعلومات الخارجية، وامتثال الشركات أظهرت النتائج أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم إيجابيًا في تحسين أداءESG ، لا سيما من خلال تعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية وزيادة شفافية المعلومات. كما أظهرت الدراسة أن امتثال الشركات للأنظمة والضوابط يعزز من تأثير الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام، مما يجعل الامتثال التنظيمي عاملاً مُعدِّلاً أساسياً في هذه العلاقة تُبرز هذه الدراسة الدور المحوري للذكاء الاصطناعي في تحسين سلوكيات الشركات البيئية والاجتماعية والحوكمية، وتفتح المجال أمام توسيع استخدام التقنيات الذكية لدعم الحوكمة المستدامة. وتُعد من الدراسات المهمة التي توفّر أساسًا تجريبيًا قويًا لتوجيه السياسات والاستراتيجيات المؤسسية نحو تبني أوسع للذكاء الاصطناعي في مسارات التنمية المستدامة.

هدفت دراسة Rosa وآخرون (2025) إلى تحليل كيفية قيام الجامعات البرازيلية بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة (SDGs)ضمن ممارساتها المؤسسية، ومناهجها الدراسية، وبرامج التدريس، والإدارة، وأنشطة التوعية المجتمعية. تسعى الدراسة إلى توضيح مدى تكامل الاستدامة ضمن منظومة التعليم العالي في البرازيل استندت الدراسة إلى تحليل محتوى منهجي لمجموعات بيانات الدورات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية، من خلال ربطها بأهداف التنمية المستدامة ذات الصلة. كما تم تطوير مراجعة شاملة للأدبيات العلمية لدمج المعرفة الحالية حول ممارسات الاستدامة الجامعية. واستخدم الباحثون لوحات معلومات رقمية لعرض النتائج بطريقة مرئية وتحليلية فعّالة أظهرت النتائج أن الجامعات البرازيلية تركز بشكل كبير على أهداف محددة منSDGs ، أبرزها: الاستهلاك والإنتاج المسؤول، والمدن المستدامة، وجودة التعليم. كما بيّنت الدراسة أن كفاءة الطاقة تُعد من أكثر الموضوعات رواجًا وأهمية في الأجندة الأكاديمية البرازيلية، ما

يعكس توجّهًا واضحًا نحو تعزيز ممارسات الاستدامة البيئية وتُبرز الدراسة استخدامًا مبتكرًا لتقنيات تحليل البيانات في تقييم الأداء المؤسسي تجاه SDGs، كما توفر أمثلة عملية لأطر وأدوات حوكمة بيئية واجتماعية يمكن أن تدعم إدارة الاستدامة داخل الجامعات. تمثل الدراسة مرجعًا مهمًا لصانعي السياسات والمؤسسات الأكاديمية في سعيهم نحو مواءمة التعليم العالي مع أجندة التنمية المستدامة الأممية.

هدفت دراسة Mortazavi وآخرون (2025) إلى تحليل الخطاب البحثي حول أهداف التنمية المستدامة (SDGs) من خلال استكشاف الموضوعات والاتجاهات الرئيسة واقتراح إطار عمل تكاملي يقدّم رؤية شاملة للمجال. تسعى الدراسة إلى بناء فهم منهجي عميق لتطوّر الأدبيات المتعلقة بالاستدامة، وتحديد الفجوات والفرص البحثية المستقبلية اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أسلوب مختلط يجمع بين التحليل الببليومتري الكمي والتحليل الموضوعي النوعي. وقد استندت عينة الدراسة إلى الوثائق العلمية الأساسية المستخلصة من قواعد بيانات أكاديمية معترف بها عالميًا، لتحديد أكثر الأعمال تأثيرًا في مجال .SDGs تم رسم خرائط المعرفة من خلال أدوات ببليومترية وتحليل مواضيعي متعمق أظهرت النتائج ظهور أربعة موضوعات محورية في أدبيات أهداف التنمية المستدامة، وهي: القيود التشغيلية، والاستراتيجيات المستدامة، وأنواع الابتكار، والفجوات البحثية. وأكدت الدراسة أن الدمج بين الأساليب الكمية والنوعية يوفر فهمًا أكثر شمولًا ودقة للخطاب العلمي متعدد التخصصات حولSDGs ، وهو ما يسهم في توجيه الأبحاث المستقبلية وتطوير أدوات صنع القرار المبني على المعرفة تُعد هذه الدراسة من المحاولات النادرة التي تقدم إطارًا مرنًا وقابلًا للتطبيق لتحليل أدبيات SDGs بشكل متكامل، كما تبرز أهمية استخدام النهج المختلط كأداة فعّالة لتحليل القضايا المعقدة والمتداخلة في الاستدامة البيئية والاجتماعية. وتوفر نتائجها أساسًا مهمًا للممارسين وصانعي السياسات لتطوير مبادرات أكثر فعالية في مجالات الإشراف البيئي والعدالة والمرونة المجتمعية.

هدفت دراسة Yang وآخرين (2025) إلى تحليل العلاقة بين التوجه الرقمي للشركات (FDO) والابتكار الأخضر المؤسسي (CGI) في السياق الصيني، مع التركيز على دور القيود المالية كوسيط في هذه العلاقة. كما سعت الدراسة إلى استكشاف التباينات في التأثير بحسب نوعية الشركات وسياقاتها المؤسسية اعتمدت الدراسة على تحليل كمّي باستخدام بيانات لوحة تتضمن 28,697 ملاحظة سنوية لشركات مدرجة ضمن أسهم الفئة A في الصين للفترة من 2008 إلى 2021. تم تطوير مقياس جديد متعدد الأبعاد للتوجه الرقمي (FDO) عبر التحليل النصي للتقارير السنوية، بينما تم قياس الابتكار الأخضر (CGI) بناءً على بيانات براءات الاختراع. استخدمت الدراسة نماذج التأثيرات الثابتة Fixed Effects Panel) (Regression، إلى جانب انحدار مرحلي (2SLS) واختبارات استقرار إضافية مثل مطابقة الميل والقياسات البديلة لضمان متانة النتائج أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التوجه الرقمي والابتكار الأخضر، حيث تعمل القيود المالية كآلية وسيطة تضعف هذه العلاقة في حال عدم معالجتها. كما كشف التحليل عن اختلافات ملحوظة في أثر التوجه الرقمي على الابتكار الأخضر تبعًا لنوع الشركات؛ إذ كان الأثر أكبر لدى الشركات المملوكة للدولة، وتلك الواقعة في مناطق منخفضة التطور المالي، ولدى الشركات ذات الروابط السياسية توسّع هذه الدراسة الفهم النظري من خلال تقديم مقياس شامل لتوجه الشركات الرقمي لا يقتصر على البُعد التكنولوجي فقط، وتؤكد أن التحول الرقمي ينبغي أن يُنظر إليه كخيار استراتيجي لتعزيز الاستدامة والابتكار. كما تُبرز أهمية أن تراعي السياسات العامة دور القيود المالية والبيئة المؤسسية عند تصميم برامج التحفيز الرقمي والبيئي، لا سيما في المناطق الأقل نموًا.

هدفت دراسة Nicolò وآخرون (2025) إلى تحليل العلاقة بين الإفصاح الطوعي عن أهداف التنمية المستدامة (SDGs)وجودة توقعات المحللين الماليين، بهدف تقييم مدى مساهمة تقارير الاستدامة في تحسين بيئة المعلومات في سوق رأس المال، وبالتالي تعزيز دقة تحليلات السوق وتوقعاته اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل يدوي للمحتوى غير المالي الإلزامي (NFD) الذي تعدّه الشركات الإيطالية وفقًا لمعايير المبادرة العالمية لإعداد التقارير(GRI) ، وذلك خلال الفترة من 2017 إلى 2021. شملت العينة 95 شركة مدرجة في السوق الإيطالي، بإجمالي 438 ملاحظة غير متوازنة. تم احتساب درجة الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة(SDGD) ، ومقارنتها مع مؤشرين لقياس جودة توقعات المحللين، هما: دقة توقع الأرباح (FA) وتشتت التوقعات(FD) ، بالاعتماد على بيانات.Refinitiv كشفت النتائج أن الإفصاح عن أهداف التنمية المستدامة يرتبط بشكل إيجابي بتحسين دقة توقعات المحللين(FA) ، كما يقلل من تشتت التوقعات(FD) ، مما يعكس تحسينًا واضحًا في شفافية المعلومات وتخفيضًا في حالة عدم اليقين المعلوماتي في السوق. وتُظهر الدراسة أن تبنّي معايير GRIفي إعداد التقارير غير المالية يعزز من قيمة هذه الإفصاحات بالنسبة للمستثمرين والمحللين وتُعد هذه الدراسة من أوائل البحوث التي تقدم دليلًا تجريبيًا على الصلة بين تقارير SDGs وتحسين جودة التنبؤ المالي، خصوصًا في السياق الإيطالي الذي يتميز بهيكل سوق مالي فريد وتفاوت في ممارسات الإفصاح غير المالي. وتوصي الدراسة مديري الشركات بدمج الإفصاح عن الاستدامة ضمن استراتيجيات التقارير المؤسسية لدعم الشفافية وجذب ثقة المستثمرين.

هدفت دراسة Huy وآخرون (2025) إلى تحليل تأثير قدرات إدارة عمليات الأعمال (BPMC) على فعالية التحول الرقمي المستدام(ESDT) ، مع التركيز على الدور الوسيط لصنع القرار الديناميكي (DDM) في تعزيز هذا التأثير ضمن الشركات الصغيرة والمتوسطة. تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية منهجية حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي الرقمي المستدام من خلال تعزيز القدرات التشغيلية وصياغة قرارات أكثر استجابة للمتغيرات اعتمدت الدراسة على منهجية استنتاج افتراضي، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال أدوات) SmartPLS الإصدار 4.1.0.9) و .AMOS 28 استندت قاعدة البيانات إلى عينة مكونة من 712 مشاركًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، تم اختيارهم باستخدام أسلوبي العينة المريحة وكرة الثلج. شملت التحليلات تقييم النموذجين القياسي والهيكلي للتحقق من صحة العلاقات الفرضية أظهرت النتائج أن قدرات إدارة عمليات الأعمال (BPMC) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على فعالية التحول الرقمي المستدام(ESDT) ، وأن صنع القرار الديناميكي (DDM) يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي، مما يدل على أهمية تعزيز التفاعل بين القدرات الإدارية والقرارات التكيفية في بيئات الأعمال المتغيرة تشير الدراسة إلى أن تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من النجاح في التحول الرقمي المستدام يتطلب تعزيز BPMC وتبني آليات صنع القرار الديناميكي. كما توصي صانعي السياسات بتوفير بيئة تنظيمية مبتكرة تدعم تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتسهل تنفيذ الابتكارات المؤسسية وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات الأصلية في المجال، حيث توسّع الأدبيات من خلال تسليط الضوء على الدور الوسيط لصنع القرار الديناميكي في العلاقة بين BPMC وESDT، وتقترح مسارات جديدة للبحث العلمي والممارسات التطبيقية في مجال التحول الرقمي المستدام.

1.8 التعقيب على الدراسات السابقة

تشترك معظم الدراسات السابقة في تركيزها على موضوعات الحوكمة والتنمية المستدامة، حيث عالجت كل منها جانبًا محددًا من العلاقة بين البعدين، سواء من خلال الإفصاح، أو الرقمنة، أو القيادة المؤسسية، أو إعداد التقارير، وقد

برزت أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كمحور مرجعي مشترك اعتمدته الغالبية في التقييم والتحليل، كما في دراسات (Rosa, Nicolò, Lodhia)، إلى جانب اهتمام بارز بتعزيز الشفافية والحوكمة البيئية والاجتماعية في المؤسسات .(ESG) كذلك، أظهرت عدة دراسات) مثل (Raissi, Chen, Huy اهتمامًا واضحًا بتأثير التحول الرقمي والتكنولوجيا على تحسين ممارسات الاستدامة والحوكمة، سواء من خلال الذكاء الاصطناعي، أو نظم المعلومات، أو التوجه الرقمي العام للمؤسسات.

رغم هذا التقاطع، إلا أن الدراسات تنوعت من حيث السياقات الجغرافية والقطاعية والمنهجية؛ فبينما تناولت بعض الدراسات السياق الصيني (Yang, Chen) أو الإيطالي(Nicolò, Guidi) ، ركزت أخرى على الاقتصادات الإسلامية الناشئة (Tlemsani) أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام وماليزيا .(Huy, Ong) وتفاوتت مناهج البحث بين الكمي والنوعي، واستخدم بعضها التحليل الببليومتري(Mortazavi) ، بينما اعتمد البعض الآخر على نمذجة المعادلات الهيكلية أو التحليل الوثائقي أو مقابلات شبه منظمة. كما تباينت طبيعة العلاقات المدروسة؛ فبعضها بحث العلاقة المباشرة، بينما تناول آخرون متغيرات وسيطة أو معدّلة كالتعليم، والعقلية القيادية، والقيود المالية.

ورغم غنى الأدبيات، إلا أن كثيرًا من الدراسات ركز على بعد واحد من الموضوع، ولم تتبنَ إطارًا تكامليًا يجمع بوضوح بين **الحوكمة كمنظومة قيمية وإجرائية** وبين **التنمية المستدامة كهدف استراتيجي شمولي** .وهذا ما يميز دراستنا المقترحة، الموسومة بـ **"تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام"**، إذ لا تكتفي بوصف العلاقة بين المتغيرين، بل تسعى إلى **بناء تصور تطبيقي شامل** يدمج بين الأبعاد النظرية والممارسات الإدارية الواقعية داخل المؤسسات، مع قابلية تكييفه في السياقات المختلفة، لا سيما في البلدان العربية والنامية.

وتنطلق هذه الدراسة من فهم عميق للتحديات المؤسسية والفجوات الموجودة في التكامل بين السياسات الحوكمية ومسارات التنمية المستدامة، ساعية إلى تقديم نموذج عملي إجرائي يعزّز من فعالية اتخاذ القرار، ويربط بين الحوكمة الرشيدة والتقدم الفعلي في مؤشرات الاستدامة. كما تفتح الدراسة مجالًا لتفعيل أدوات مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، في إطار يسهم في تحويل الرؤية التنموية إلى واقع ملموس.

وبذلك، فإن هذه الدراسة لا تضيف فقط إلى الحقول المعرفية في مجالي الحوكمة والاستدامة، بل تمثّل **جهدًا تطويريًا مميزًا** يستهدف تقديم أداة توجيهية لصناع القرار، وإطارًا يمكن الاستفادة منه في تصميم السياسات العامة ومراجعة أداء المؤسسات في تحقيق التنمية المتوازنة والعادلة على المدى الطويل.

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما مفهوم الحوكمة؟

أجمعت الأدبيات السابقة على أن **الحوكمة** تُعد إطارًا تنظيميًا وإداريًا يتضمن مجموعة من **المبادئ والآليات التي تنظم العلاقة بين الأطراف المؤثرة داخل المؤسسة، بما يضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف العامة** .وقد تناولت عدة دراسات هذا المفهوم من زوايا مختلفة تعكس تطور فهمه في ظل التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

ففي دراسة **Radhouaniوآخرين(2025)** ، ارتبط مفهوم الحوكمة ارتباطًا مباشرًا بمكافحة الفساد وتعزيز الإفصاح، حيث اعتُبرت الحوكمة أداة استراتيجية لتعزيز الشفافية وتحقيق التنمية المؤسسية طويلة الأجل. أما دراسة

Mkadmiوآخرين (2025) فقد عرّفت الحوكمة من منظور **قدرتها على التأثير في جودة الإفصاح البيئي والاجتماعي**، وأكدت أن الحوكمة الفعالة تعتمد على تنوع مجالس الإدارة والتزامها الأخلاقي والاستراتيجي.

وفي السياق الأكاديمي، بيّنت دراسة **Lodhiaوآخرين (2025)** أن الحوكمة داخل الحكومات المحلية ترتبط بآليات إدارة الأهداف المستدامة والإبلاغ عنها، مشيرة إلى أنها تمثل بنية تنظيمية تُسهم في تحويل الاستدامة من مجرد أهداف نظرية إلى ممارسات مؤسسية قابلة للقياس. كما أبرزت دراسة **Ongوآخرين (2025)** أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز تبني الحوكمة البيئية والاجتماعية(ESG) ، موضحة أن الحوكمة تبدأ من **سلوكيات القادة وقدرتهم على اتخاذ قرارات متو افقة مع المبادئ الأخلاقية والاستدامة**.

من منظور أكثر تقنية، ربطت دراسة **Chenوآخرين (2025)** بين الحوكمة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وبيّنت أن **البيئات الرقمية يمكن أن تعزز أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية من خلال تحسين الرقابة الداخلية وتوفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار** .كما ناقشت دراسة **Huyوآخرين (2025)** دور الحوكمة في دعم التحول الرقمي المستدام، موضحة أن **القدرات الإدارية المؤسسية (BPMC) هي ركيزة أساسية للحوكمة الجيدة** في السياقات المتغيرة.

يلخص الباحثان مفهوم الحوكمة بأنها:

"منظومة متكاملة من القيم والهياكل والعمليات التي تنظّم العلاقات داخل المؤسسات، وتوجهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية واستدامة، من خلال ضمان التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة وتعزيز المسؤولية المؤسسية."

ويمتاز هذا المفهوم بالشمول، حيث لم تعد الحوكمة تُختزل في الضوابط القانونية أو الهياكل الإدارية، بل أصبحت ترتبط بالتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة، وقدرتها على التكيّف مع متطلبات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية والرقمنة الحديثة.

نتائج السؤال الثاني والذي نصة: ما أهم مبادئ الحوكمة؟

أظهرت الدراسات السابقة أن **الحوكمة الفعالة ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية** التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة، وضمان استدامة القرارات على المدى البعيد. ومن أبرز هذه المبادئ:

1. **الشفافيةTransparency**

أبرزتها دراسة **Nicolòوآخرين (2025)** بوصفها أحد أهم العناصر التي تحسّن من جودة توقعات المحللين وتقلل من التشتت المعلوماتي في سوق رأس المال. الشفافية تعني **الإفصاح الدقيق والمنتظم عن الأداء المالي وغير المالي**، بما في ذلك الإفصاح عن ممارسات الاستدامة.

2. **المساءلةAccountability**

ذكرت دراسة **Radhouaniوآخرين (2025)** أن المساءلة تمثل حجر الزاوية في مكافحة الفساد وتفعيل الإفصاح الأخلاقي، إذ تضمن خضوع الإدارة للمراقبة والمحاسبة أمام المساهمين والمجتمع والجهات التنظيمية.

3. **العدالةFairness**

أشارت إليها دراسة **Mkadmiوآخرين (2025)** في سياق تشكيل مجالس الإدارة وتنوعها، حيث يعد تحقيق العدالة في تمثيل المصالح وتوزيع الحقوق من ركائز الحوكمة الجيدة.

4. **المسؤولية الاجتماعيةSocial Responsibility**

تناولتها دراسة **Ongوآخرين (2025)** كمبدأ حاكم في سياق تبني مبادئ ESG من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة، مشيرة إلى أن **الالتزام تجاه البيئة والمجتمع والمستقبل** أصبح عنصرًا لا يتجزأ من الحوكمة.

5. **القيادة الأخلاقيةEthical Leadership**

برَز هذا المبدأ في عدة دراسات، منها **Ongو Lodhia**، حيث تم التأكيد على أن القيادة المبنية على القيم تضمن **القرارات الأخلاقية والمستدامة**، وتعزز من مصداقية المؤسسة.

6. **الفعالية والكفاءةEfficiency & Effectiveness**

في دراسة **Chenوآخرين(2025)** ، تم ربط الفعالية بقدرة أنظمة الرقابة الداخلية المدعومة بالذكاء الاصطناعي على تحسين مخرجات الحوكمة، بينما أكدت **Huyوآخرين (2025)** أن **كفاءة إدارة العمليات (BPMC)** تدعم التحول الرقمي المستدام كمظهر من مظاهر الحوكمة الحديثة.

7. **المشاركة والمساءلة التشاركيةStakeholder Engagement**

أشارت دراسة **Guidiوآخرين (2025)** إلى أن **إشراك المساهمين وأصحاب المصلحة في مناقشة قضايا الاستدامة** يعكس نضج المؤسسة ويعزز من التزامها بالحوكمة التشاركية.

من خلال تحليل مضامين هذه الدراسات، يمكن استخلاص أن **أهم مبادئ الحوكمة هي: الشفافية، المساءلة، العدالة، القيادة الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية، الكفاءة، والمشاركة** .وتمثل هذه المبادئ إطارًا مرجعيًا تسعى إليه المؤسسات لتحقيق **التوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام الأخلاقي والاستدامة البيئية والاجتماعية**.

نتائج السؤال الثالث والذي نصة: ما مفهوم التنمية المستدامة؟

اتفق الباحثون في الأدبيات المعاصرة على أن **التنمية المستدامة** لم تعد تُفهم بوصفها مجرد تحقيق للنمو الاقتصادي، بل أصبحت تمثل **نهجًا متوازنًا يسعى إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها** .ويتحقق هذا النهج من خلال التوفيق بين ثلاثة أبعاد رئيسية :**الاقتصاد، والبيئة، والمجتمع**.

1. **المنظور الشمولي للتنمية المستدامة:**

في دراسة **Tlemsaniوآخرين(2025)** ، تم التأكيد على أن التنمية المستدامة في الاقتصادات الإسلامية الناشئة تتطلب **دمجًا فعالًا بين الشمول المالي الرقمي، والاستثمار الأخلاقي، والعدالة الاجتماعية**، بما يعزز تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.(SDGs)

2. **الاستدامة المؤسسية:**

أظهرت دراسة **Lodhiaوآخرين (2025)** أن الجامعات والحكومات المحلية بدأت تتبنى **أنظمة محاسبة وإعداد تقارير تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة**، في إطار السعي إلى ترسيخ ثقافة استدامة مؤسسية تشكل أساسًا للتخطيط والتقييم.

3. **الاستدامة والرقمنة:**

بيّنت دراسة **Sainiوآخرين (2025)** أن التحول الرقمي، إذا تم توجيهه بشكل استراتيجي، يمكن أن **يسهم في تسريع تحقيق التنمية المستدامة من خلال تمكين الأفراد، وتوسيع نطاق الابتكار، وتحفيز الكفاءة في استخدام الموارد**.

4. **البُعد البيئي والحوكمة:**

أوضحت دراسة **Chenوآخرين (2025)** أن **تحسين أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG)** يعدّ أحد المؤشرات الرئيسية لتحقيق الاستدامة، خاصة عند توظيف أدوات مثل الذكاء الاصطناعي لتعزيز الرقابة البيئية واتخاذ القرارات المسؤولة.

5. **التنمية المستدامة كمجال بحثي متعدد التخصصات:**

أكدت دراسة **Mortazaviوآخرين (2025)** أن فهم التنمية المستدامة يتطلب **تحليلًا عابرًا للتخصصات، يجمع بين الاقتصاد، البيئة، العلوم الاجتماعية، والتكنولوجيا** .كما اقترحت إطارًا تكامليًا يمكن من خلاله استكشاف الموضوعات والفجوات البحثية ضمن الخطاب العالمي للاستدامة.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف **مفهوم التنمية المستدامة** بأنه:

"نهج تنموي شامل يسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والحفاظ على الموارد البيئية، وتعزيز العدالة الاجتماعية، من خلال استراتيجيات طويلة الأجل تضمن العدالة بين الأجيال وتدعم اتخاذ قرارات مسؤولة على المستويات كافة".

ويمتاز هذا المفهوم بالمرونة والاتساع، مما يسمح بتكييفه وفقًا للسياق المؤسسي، الاقتصادي، أو الثقافي، مع الالتزام بالمبادئ العالمية التي أرستها أجندة الأمم المتحدة 2030.

نتائج السؤال الرابع والذي نصه: ما دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام؟

أظهرت الأدبيات أن الحوكمة تمثل أحد العوامل التمكينية الرئيسية لتحقيق التنمية المستدامة، إذ إنها توفر الإطار التنظيمي والقيَمي الذي يدعم فعالية اتخاذ القرار، ويدمج مبادئ الشفافية والمساءلة والاستدامة في السياسات والممارسات المؤسسية. وقد بيّنت الدراسات أن الحوكمة الجيدة لا تُعد ترفًا إداريًا، بل شرطًا جوهريًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

الحوكمة كآلية تعزيز للشفافية والمساءلة:

- أوضحت دراسة Radhouani وآخرين (2025) أن الحوكمة، من خلال تعزيز الإفصاح ومكافحة الفساد، ترفع من مستوى الثقة المؤسسية والمجتمعية، مما يخلق بيئة داعمة للاستثمار طويل الأمد والمبادرات البيئية والاجتماعية ذات الأثر المستدام.

الحوكمة ودورها في تحسين فعالية القرارات البيئية:

- في دراسة Raissi وآخرين (2025)، تم التأكيد على أن الحوكمة المؤسسية الجيدة – خاصة في ظل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية – تعزز من جودة القرار البيئي، وتربط بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التحول البيئي والصناعي.

دمج الحوكمة في أنظمة الإدارة المستدامة:

- بيّنت دراسة Lodhia وآخرين (2025) أن تبنّي ممارسات الحوكمة في الحكومات المحلية يسهم في ترسيخ أنظمة إدارة أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تعزيز التخطيط، المتابعة، والتقييم.

الحوكمة والتحول الرقمي المستدام:

- أشارت دراسة Huy وآخرين (2025) إلى أن الحوكمة – ممثلة في قدرات إدارة العمليات وصنع القرار الديناميكي – تمكّن المؤسسات من تحقيق تحول رقمي مستدام يتسم بالمرونة والتكيف والابتكار، وهو ما يدعم تحقيق مؤشرات الاستدامة التكنولوجية والمؤسسية معًا.

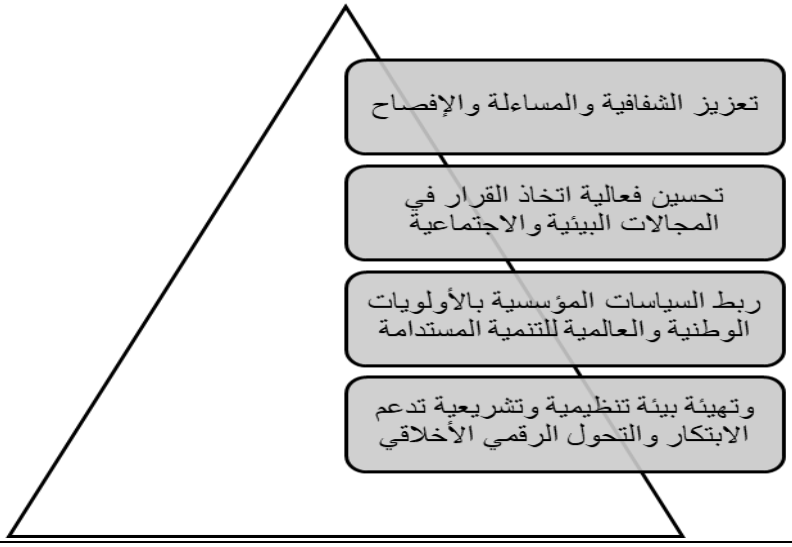
الحوكمة وتوجيه سلوك الشركات نحو الاستدامة:

- في دراسة Chen وآخرين (2025)، تم إثبات أن وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة، كجزء من الحوكمة، يُعد شرطًا أساسيًا لتحسين الأداء في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ((ESG، خاصة عند إدماج أدوات الذكاء الاصطناعي.

الربط بين الإفصاح، الحوكمة، والتنمية المستدامة:

- أظهرت دراسة Nicolò وآخرين (2025) أن الإفصاح الجيد عن ممارسات الاستدامة، والذي تحكمه معايير الحوكمة الرشيدة، ينعكس بشكل مباشر على تحسين بيئة اتخاذ القرار في سوق المال، ودعم دقة التنبؤ، وبناء الثقة في الأنشطة المؤسسية.

يتضح من الدراسات السابقة أن الحوكمة تلعب دورًا مركزيًا في دفع التقدم المستدام، من خلال:



وبالتالي، فإن الحوكمة الرشيدة تُعد شرطًا بنيويًا لتحقيق الاستدامة وليست مجرد أداة إدارية، وهي قادرة على توجيه المؤسسات نحو مسار تنموي متكامل ومستدام، يجمع بين الكفاءة والأخلاق والمسؤولية المجتمعية.

نتائج السؤال الخامس والذي نصة: ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام؟

بناءً على تحليل الأدبيات السابقة ومخرجات الأسئلة البحثية، يتبلور تصور مقترح يعزز من دور الحوكمة بوصفها رافعة استراتيجية لتحقيق التقدم المستدام داخل المؤسسات، لا سيّما في البيئات التنظيمية النامية والسياقات التي تواجه تحديات في التكامل بين السياسات والواقع التطبيقي.

أولًا: مرتكزات التصور المقترح

يقوم التصور على أربع ركائز رئيسية:

1. **حوكمة قائمة على القيم والمساءلة:**
   - الالتزام بمبادئ الشفافية، العدالة، والقيادة الأخلاقية.
   - تبنّي أنظمة رقابة داخلية قوية تعزز الإفصاح المسؤول وتمنع الانحرافات المؤسسية.

2. **تكامل الحوكمة مع أهداف التنمية المستدامة:(SDGs)**
   - مواءمة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات مع أبعاد الاستدامة (البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية).
   - إدراج مؤشرات أداء الاستدامة ضمن أدوات قياس فاعلية الحوكمة.

3. **تعزيز القدرات المؤسسية وصنع القرار الديناميكي:**
   - تمكين الإدارات من استخدام البيانات في اتخاذ القرار المستدام.
   - تبني أدوات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي لتعزيز مرونة الحوكمة في البيئات المتغيرة.

4. **مأسسة المشاركة المجتمعية وتفعيل أصحاب المصلحة:**
   - إشراك أصحاب المصلحة (مستثمرين، مجتمع مدني، موظفين) في رسم السياسات ومراقبة التنفيذ.
   - تحويل الاجتماعات العمومية والإفصاحات إلى منصات حوار فعالة حول قضايا الاستدامة (كما في تجربة **Guidiوآخرين**).

ثانيًا: مكونات التصور التنفيذي المقترح

البُعد	الأثر المتوقع	المكونات التنفيذية
الحوكمة المؤسسية	تعزيز الشفافية وتحقيق الانسجام بين الرؤية المؤسسية وأهداف التنمية	**تحديث أنظمة الحوكمة بما يتضمن استحداث لجان استدامة، معايير إفصاح، آليات رقابة رقمية**
الإدارة والموارد	رفع جودة اتخاذ القرار وربط الموارد بالأثر التنموي	**بناء قدرات بشرية قادرة على التفكير المستدام، وتبني أنظمة تخطيط قائمة على البيانات**
التشريعات والبيئة	دعم الابتكار والاستثمار الأخلاقي	**تطوير بيئة تنظيمية مرنة تدعم الشراكات بين القطاعين**

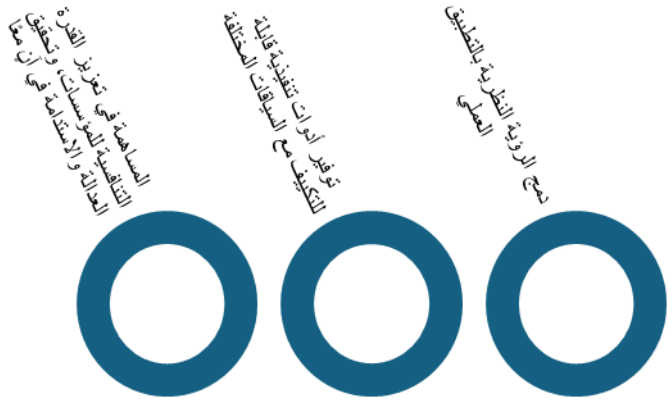
الداعمة		**العام والخاص**
المساءلة الاجتماعية	رفع الثقة المؤسسية وتحسين التفاعل مع أصحاب المصلحة	**اعتماد مؤشرات تقييم علنية لأداء الحوكمة والاستدامة وربطها بمصالح المساهمين**

ثالثًا: الإطار الزمني والمراحل المقترحة

المرحلة	الوصف	الإطار الزمني
1. **التشخيص المؤسسي**	تحليل واقع الحوكمة ومدى اندماجها في الاستدامة	**قصير المدى (0–3 أشهر)**
2. **بناء القدرات**	تدريب القيادات وتطوير اللوائح والسياسات	**متوسط المدى (3–9 أشهر)**
3. **التنفيذ المرحلي**	تطبيق أدوات الحوكمة المستدامة في الوحدات التنظيمية	**متوسط–طويل المدى (9–18 شهرًا)**
4. **المراجعة والتحسين**	تقييم الأثر ومراجعة الأنظمة بشكل دوري	**طويل المدى (سنويًا)**

رابعًا: القيمة المضافة للتصور المقترح

يمثل هذا التصور **نقلة نوعية** في فهم العلاقة بين الحوكمة والتقدم المستدام، من خلال:



نتائج السؤال السادس والذي نصه: ما درجة ملاءمة التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في دفع التقدم المستدام من وجهة نظر المختصين والخبراء؟

أظهرت نتائج تحليل آراء المختصين والخبراء أن التصور المقترح يتمتع بدرجة ملاءمة عالية من حيث البناء النظري، والواقعية التطبيقية، واتساق مكوناته مع متطلبات الحوكمة الحديثة وأجندة التنمية المستدامة.

وقد أجمع المشاركون على أن التصور يتميز بما يلي:

- وضوح الأهداف وشمولية الأبعاد :حيث يغطي التصور الجوانب التنظيمية، والإدارية، والرقابية، والاجتماعية بشكل متكامل.
- قابلية التطبيق في السياقات المؤسسية المختلفة :سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، المحلية أو الإقليمية، مع إمكانية تكييفه حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- استناده إلى مرجعيات علمية وممارسات دولية :مثل مؤشراتGRI ، ومبادئ الحوكمة العالمية، وتجارب دولية موثقة في استخدام الحوكمة لدعم الاستدامة.
- تعزيزه للربط بين النظرية والممارسة :من خلال تقديم خطوات تنفيذية واضحة، وآليات للقياس، ومراحل متدرجة للتنفيذ.
- انسجامه مع التحولات الرقمية والبيئية المعاصرة :خاصة في ما يتعلق بإدماج التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، ومؤشرات ESG في منظومة الحوكمة.

التوصيات:

- تبني التصور المقترح من قبل الجهات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة، والعمل على تفعيله من خلال إدماج مبادئ الحوكمة الرشيدة في الخطط الاستراتيجية، وربطها بأهداف التنمية المستدامة على مستوى السياسات والممارسات التشغيلية.
- إنشاء وحدات أو لجان استدامة داخل المؤسسات تكون مسؤولة عن مواءمة الأنشطة المؤسسية مع مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (ESG)، وضمان تحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي ومتطلبات الاستدامة.
- تطوير القدرات البشرية والقيادية في مجالات الحوكمة وصنع القرار المستدام، عبر تنفيذ برامج تدريب متخصصة تستهدف تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، والإفصاح المؤسسي، واستخدام أدوات الرقابة والتحليل المستندة إلى البيانات.
- تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي الوطني لدعم الحوكمة المستدامة، من خلال تحديث القوانين والتعليمات الناظمة للإفصاح والشفافية، وتوفير حوافز للمؤسسات التي تدمج مبادئ الحوكمة في عملياتها وفقًا لأهداف التنمية المستدامة.
- تشجيع البحث العلمي والممارسات الميدانية لتقييم أثر الحوكمة على التقدم المستدام، مع التركيز على تطوير مؤشرات أداء محلية قابلة للقياس، ونشر نتائج التجارب الناجحة لتحفيز المزيد من التبني المؤسسي للنماذج التكميلية بين الحوكمة والاستدامة.

بيانات الإفصاح:

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- **توافر البيانات والمواد:** كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.

- **مساهمة المؤلفين:** يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- **تضارب المصالح:** لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- **التمويل:** لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- **شكروتقدير:** الشكر الجزيل لأكاديمية التطوير العلمي ومجلة المؤتمرات العلمية (JSC) على الدعم والإرشادات (https://sdasmart.org/jsconf/)

1.11المراجع:

Chen, R. and Zhang, T. (2025), "Artificial intelligence applications implication for ESG performance: can digital transformation of enterprises promote sustainable development?", Chinese Management Studies, Vol. 19 No. 3, pp. 676-701. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/CMS-11-2023-0653

Di Tullio, P. and Rea, M.A. (2025), "Institutionalisation of sustainability in universities: insights from strategic planning and sustainability reporting practices in Italian universities", Meditari Accountancy Research, Vol. 33 No. 7, pp. 338-368. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/MEDAR-05-2024-2467

Grossi, G., Dobija, D., Staniszewska, Z. and Kaczmarek-Ciesielska, D. (2025), "Exploring socio-technical imaginaries on smart city sustainability", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 16 No. 7, pp. 186-217. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/SAMPJ-05-2024-0534

Guidi, M., Vitali, S. and Giuliani, M. (2025), "Exploring companies' dialogue on Sustainable Development Goals (SDGs) through sustainability reporting and annual general meetings", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 16 No. 7, pp. 218-250. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/SAMPJ-08-2023-0619

Huy, P.Q. and Phuc, V.K. (2025), "Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation", Business Process Management Journal, Vol. 31 No. 8, pp. 67-103. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/BPMJ-06-2024-0467

Lodhia, S., Crutzen, N. and Leong, S. (2025), "The management, reporting and assurance of the Sustainable Development Goals in local government – an Australian case study", Meditari Accountancy Research, Vol. 33 No. 7, pp. 369-384. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/MEDAR-03-2025-2942

Megawati, S., Pradana, G.W., Eprilianto, D.F., Hamsinah, H. and Syamsul, M.R. (2025), "Synergistic modelling of green and digital local government on sustainable development performance: a case study of booming city", Journal of Modelling in Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-

of-print. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JM2-10-2024-0343

Mkadmi, J.E. and Daafous, W. (2025), "Does corporate governance affect the environmental, social and governance disclosure? A cross-country study", Central European Management Journal, Vol. 33 No. 2, pp. 265-285. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/CEMJ-10-2023-0406

Mortazavi, S., Hajikhani, A., Laine, I. and Salloum, C. (2025), "Mapping the discourse of Sustainable Development Goals: a mixed-method bibliometric and thematic exploration", Management Decision, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/MD-10-2024-2455

Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G. and Polcini, P.T. (2025), "Sustainable development goals disclosure and analyst forecast quality", Journal of Applied Accounting Research, Vol. 26 No. 6, pp. 1-25. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JAAR-07-2023-0223

Ong, J.H., Khatibi, A., Mohd Talib, Z. and George, R.A. (2025), "Ethical leadership in environmental, social and governance (ESG) adoption for Malaysian micro, small and medium enterprises (MSMEs)", International Journal of Ethics and Systems, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/IJOES-08-2024-0266

Palea, V., Gordano, S. and Migliavacca, A. (2025), "Do firms practise what they preach? Corporate performance-communication decoupling on environmental SDGs and the impact of sustainability-oriented governance mechanisms", Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 16 No. 7, pp. 98-127. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/SAMPJ-07-2024-0705

Radhouani, R. and Ajina, A. (2025), "A scientometric analysis of anti-corruption disclosure and corporate governance: an agenda for future research", Journal of Financial Crime, Vol. 32 No. 4, pp. 896-918. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JFC-09-2024-0280

Raissi, N., Hakeem, A. and Haidar, H.M. (2025), "Sustainable Industry 4.0 and corporate social responsibility challenges in environmental decision-making effectiveness", Journal of Asia Business Studies, Vol. 19 No. 3, pp. 703-729. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JABS-05-2024-0282

Rosa, M.R.d., Moggi, S., Boscarioli, C. and Freitas Zara, K.R.d. (2025), "Examining the implementation of UN sustainable development goals in Brazilian universities", International Journal of

Sustainability in Higher Education, Vol. 26 No. 5, pp. 1138-1171. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/IJSHE-02-2024-0117

Saini, N. and Kharb, R. (2025), "Empowering sustainable development through digital transformation: insights from digital India", Journal of Asia Business Studies, Vol. 19 No. 3, pp. 606-634. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JABS-07-2024-0408

Tlemsani, I., Zaman, A., Mohamed Hashim, M.A. and Matthews, R. (2025), "Digitalization and sustainable development goals in emerging Islamic economies", Journal of Islamic Accounting and Business Research, Vol. 16 No. 5, pp. 890-914. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/JIABR-03-2023-0092

Yang, S., Hussain, M., Maqsood, U.S., Younas, M.W. and Zahid, R.M.A. (2025), "How digital orientation drives green innovation: financial constraints as a mediator in Chinese A-share firms", Baltic Journal of Management, Vol. 20 No. 3, pp. 356-383. https://0l102ljkx-y-https-doi-org.ju.proxy.coe-elibrary.com/10.1108/BJM-06-2024-0299