

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية:  
دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة الرياض

أسم الطالب

نايف الرشيد

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ٩  | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ٩  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٠ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٠ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١١ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١١ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٢ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٣ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ١٣ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ١٤ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ١٤ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ١٥ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ١٥ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ١٥ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ١٥ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ١٧ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ١٨ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ١٩ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ١٩ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٥٥ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٥٦ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٥٧ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٥٧ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٥٧ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٥٨ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٥٨ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٥٨ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٥٩ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٦٠ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| ٦٠ | ٥,٢. توصيات الدراسة:                                         |
| ٦٠ | ٥,٣. الخاتمة:                                                |
| ٦١ | قائمة المراجع                                                |
| ٦٢ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

## ١,٢. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

## ١,٣. أهمية الدراسة

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١,٤ . أسئلة الدراسة

١,٥ . أهداف الدراسة

١,٦ . فرضيات الدراسة

١,٧ . نموذج الدراسة

١,٨ . الدراسة الميدانية

١,٩ . مخطط المشروع

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

## ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣.١. المقدمة

يُعد الفصل المنهجي العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ يوضح الإطار الإجرائي والأدوات والأساليب التي اعتمدها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فروضها. ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي أثبتت في هذه الدراسة الهادفة إلى الكشف عن أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، انطلاقاً من أن الدقة المنهجية هي الضمانة الأساسية لمصداقية النتائج وقابليتها للتعميم.

ويستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث من خلال البوصلة البحثية، ومجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة بالأرقام الفعلية، وطريقة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي التي اعتمد عليها الباحث في معالجة البيانات، وصولاً إلى ملحق أداة الدراسة (الاستبانة) وما تضمنته من فقرات تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها.

### ٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف المتغيرات إجرائياً بما يتسق مع طبيعة الدراسة وأداتها على النحو الآتي:

إدارة المشاريع: هي مجموعة العمليات والمهارات الإدارية المنظمة التي تتبعها الجامعة لتحويل أهدافها إلى مخرجات ملموسة، ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أبعادها الثلاثة: التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته.

التخطيط: العملية التي تحدد من خلالها الجامعة أهداف مشاريعها ونطاقها وجدولها الزمنية ومخرجاتها المتوقعة قبل الشروع في التنفيذ، ويُقاس إجرائياً بدرجة استجابة المبحوث على الفقرات المخصصة لهذا البعد.

تخصيص الموارد: العملية الاستراتيجية لتوزيع الموارد المالية والبشرية والمادية والزمنية على أنشطة المشروع بما يضمن كفاءة استخدامها، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

تنفيذ المشروع ومتابعته: مجموعة الأنشطة المتعلقة بتطبيق خطة المشروع ومراقبة سير العمل وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

إدارة الموارد البشرية: مجموعة الممارسات المؤسسية الموجهة نحو استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها بما يدعم استمرارية المنظمة، ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أبعادها الأربعة: التدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية.

التدريب والتطوير: الجهود المنظمة لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم بما يرفع كفاءتهم ويواكب متطلبات العمل، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

التمكين: منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والثقة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

المشاركة: إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام في صنع القرار وإبداء الرأي في الشؤون التنظيمية، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

المحافظة على الموارد البشرية: السياسات والإجراءات الهادفة إلى استبقاء الكفاءات والحد من معدلات دوران العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، ويُقاس إجرائياً بدرجة الاستجابة على فقراته.

الاستدامة التنظيمية: قدرة الجامعة على ضمان استمراريته ونموها وتحقيق التوازن بين أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة بوصفها متغيراً أحادي المحور بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقراتها.

### 3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة المشكلة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويمكن توضيح البوصلة البحثية للدراسة من خلال الجدول الآتي:

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| عنصر التصميم | الاختيار المنهجي للدراسة |
|--------------|--------------------------|

|                   |                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------|
| فلسفة البحث       | الفلسفة الوضعية (Positivism)                          |
| منطق البحث        | المنطق الاستنباطي (Deductive)                         |
| منهج البحث        | المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)                        |
| استراتيجية البحث  | استراتيجية المسح (Survey)                             |
| أفق البحث الزمني  | المقطعي (Cross-sectional)                             |
| أداة جمع البيانات | الاستبانة (Questionnaire)                             |
| أسلوب أخذ العينة  | العينة العشوائية الطبقية (Stratified random sampling) |
| وحدة التحليل      | الفرد (العاملون وأعضاء هيئة التدريس)                  |

اختير المنهج الكمي القائم على الفلسفة الوضعية والمنطق الاستنباطي لأنه يتيح اختبار الفروض وقياس العلاقات بين المتغيرات قياساً موضوعياً، كما يتسق الأفق الزمني المقطعي مع جمع البيانات في فترة زمنية محددة

### ٣.٣. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض المعتمدة من مجلس شؤون الجامعات (هيئة تقويم التعليم والتدريب)، والتي يبلغ عددها وفقاً لأحدث القوائم الرسمية تسع جامعات وكليات جامعية أهلية في مدينة الرياض، أبرزها: جامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل، وجامعة الإمامة، وجامعة دار العلوم، وجامعة المعرفة، وجامعة المستقبل، وجامعة رياض العلم، وكلية الأمير محمد بن سلمان للإدارة وريادة الأعمال، إضافة إلى فرع الجامعة العربية المفتوحة بالرياض.

وبالنظر إلى تعذر حصر الأعداد الدقيقة المنشورة رسمياً للعاملين في هذه الجامعات مجتمعة، فقد قُدر حجم مجتمع الدراسة استناداً إلى متوسط أعداد المنسوبين، حيث يُقدّر مجتمع الدراسة بنحو (٢٠٠٠) فرد من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة.

وتطبيقاً لمعادلة تحديد حجم العينة (معادلة ستيفن ثامبسون / Krejcie & Morgan) عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع قوامه (٢٠٠٠) فرد يبلغ نحو (٣٢٢) مفردة. وقد رُوعي توزيع العينة توزيعاً طبقياً نسبياً على الجامعات بحسب الحجم النسبي لكل منها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

| الجامعة                                      | الحجم التقديري للمجتمع | نصيبها من العينة |
|----------------------------------------------|------------------------|------------------|
| جامعة الأمير سلطان                           | 380                    | 61               |
| جامعة الفيصل                                 | 320                    | 52               |
| جامعة الإمامة                                | 280                    | 45               |
| جامعة دار العلوم                             | 250                    | 40               |
| جامعة المعرفة                                | 220                    | 35               |
| جامعة المستقبل                               | 200                    | 32               |
| جامعة رياض العلم                             | 180                    | 29               |
| كلية الأمير محمد بن سلمان + العربية المفتوحة | 170                    | 28               |
| الإجمالي                                     | 2000                   | 322              |

ولضمان عدد كافٍ من الاستجابات الصالحة وتعويض حالات عدم الاستجابة، وُرعت الاستبانة على عدد أكبر من الحد الأدنى المطلوب.

#### ٣.٤. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات من عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير وبتكلفة مناسبة. وقد صُممت الاستبانة في ضوء الأدبيات

السابقة والدراسات ذات الصلة، وتكوّنت من جزأين: الأول يتناول البيانات الديموغرافية لأفراد العينة (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل)، والثاني يتضمن فقرات قياس متغيرات الدراسة وأبعادها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١).  
ووزّعت الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة بعد التحقق من صدقها وثباتها، حيث عُرضت على مجموعة من المحكمين المختصين للتأكد من الصدق الظاهري، واختُبر ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية قبل التطبيق النهائي.

### ٣.٥. أنواع البيانات

#### أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: البيانات الأولية (Primary Data) التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة، وتمثل المصدر الرئيسي لاختبار الفروض والإجابة عن الأسئلة؛ والبيانات الثانوية (Secondary Data) التي استُقيت من المصادر العلمية الموثوقة كالكتب والدوريات والرسائل العلمية والتقارير الرسمية وقواعد البيانات الإلكترونية، وأفيد منها في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة وتفسير نتائجها.

### ٣.٦. إجراءات التحليل الإحصائي

عولجت البيانات وحُلّلت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلاله طُبّقت الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها وترتيبها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Test) للتأكد من ملاءمتها لاستخدام الأساليب المعلمية.

## الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن المنهجية المتبعة في هذه الدراسة قد صُممت بعناية لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بدقة وموضوعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الكمي باعتباره الأنسب لطبيعة المشكلة، مع تطبيق استراتيجية المسح باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. وقد روعي في تصميم الأداة التحقق من صدقها وثباتها عبر عرضها على المحكمين واختبار معامل ألفا كرونباخ، كما تم تحديد الأساليب الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS ، والتي تشمل التكرارات والمتوسطات والانحدار والاختبارات المعلمية. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يشكل الإطار الإجرائي الذي يضمن سلامة الإجراءات ومصادقية النتائج، مما يمكن الباحث من الانتقال بثقة إلى مرحلة التحليل الإحصائي واختبار الفروض، تمهيداً للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تعكس واقع التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات الأهلية.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت عبر استبانة الدراسة الموزعة على عيّنة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتهدف الدراسة إلى الكشف عن دور تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية لدى تلك الجامعات. وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، حيث اشتملت الأساليب المستخدمة على الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. ويُقسّم هذا الفصل إلى: توصيف عيّنة الدراسة، ثم اختبارات الصدق والثبات، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها، وأخيراً خاتمة الفصل.

### 4.2. توصيف عيّنة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعيّنة البحث)

وُزعت الاستبانة إلكترونياً وورقياً على (٣٦٠) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وقد استُرد منها (٣٣٤) استبانة، استُبعد منها (١٢) استبانة لعدم اكتمال البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٢٢) استبانة بنسبة استجابة صافية بلغت (٨٩.٤٪)، وهي نسبة مرتفعة تعكس تجاوب المستهدفين مع الدراسة. ويوضح الجدول (١) الخصائص الديموغرافية لعيّنة الدراسة.

#### جدول (١): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

| المتغير | الفئة               | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------------------|---------|--------------------|
| النوع   | ذكر                 | 198     | 61.5               |
|         | أنثى                | 124     | 38.5               |
|         | الإجمالي            | 322     | 100.0              |
| العمر   | أقل من ٣٠ سنة       | 54      | 16.8               |
|         | من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ | 121     | 37.6               |
|         | من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ | 98      | 30.4               |

|       |     |                     |               |
|-------|-----|---------------------|---------------|
| 15.2  | 49  | 50 فأكثر            |               |
| 100.0 | 322 | الإجمالي            |               |
| 27.3  | 88  | بكالوريوس           | المؤهل العلمي |
| 34.8  | 112 | ماجستير             |               |
| 33.5  | 108 | دكتوراه             |               |
| 4.4   | 14  | أخرى                |               |
| 100.0 | 322 | الإجمالي            |               |
| 19.3  | 62  | أقل من ٥ سنوات      | سنوات الخبرة  |
| 33.5  | 108 | من ٥ إلى أقل من ١٠  |               |
| 28.6  | 92  | من ١٠ إلى أقل من ١٥ |               |
| 18.6  | 60  | 15 سنة فأكثر        |               |
| 100.0 | 322 | الإجمالي            |               |
| 54.7  | 176 | عضو هيئة تدريس      | طبيعة العمل   |
| 45.3  | 146 | إداري               |               |
| 100.0 | 322 | الإجمالي            |               |

**التعليق على الجدول (1)** يتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية من أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦١.٥٪) مقابل (٣٨.٥٪) من الإناث، وهو ما يتسق مع طبيعة سوق العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. كما تبين أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً هي من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٧.٦٪)، تليها الفئة (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) بنسبة (٣٠.٤٪)، مما يدل على أن عينة الدراسة تتركز في الفئات الإنتاجية الناضجة القادرة على تقديم تقييم موضوعي لممارسات الجامعة. وفيما يخص المؤهل العلمي، فإن ما نسبته (٦٨.٣٪) من أفراد العينة يحملون شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه)، وهو ما يعزز مصداقية الاستجابات نظراً لما يمتلكه هؤلاء من وعي وفهم لموضوع الدراسة. أما على صعيد سنوات الخبرة، فإن نحو (٨٠.٧٪) من المشاركين لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، مما يمنحهم القدرة على تقييم ممارسات إدارة المشاريع والموارد البشرية في جامعاتهم بشكل واقعي. وأخيراً، يُلاحظ توازن نسبي بين أعضاء هيئة التدريس (٥٤.٧٪) والإداريين (٤٥.٣٪)، وهو ما يوفر رؤية شاملة من زاويتي الفئتين الأكثر تأثراً بموضوع الدراسة.

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

#### 4.3.1. صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة عبر حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج كما في الجدول (2)

جدول (٢): معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور

| المحور                | البُعد                       | معامل الارتباط <sup>®</sup> | مستوى الدلالة |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------|
| إدارة المشاريع        | التخطيط                      | 0.842                       | 0.000         |
|                       | تخصيص الموارد                | 0.869                       | 0.000         |
|                       | تنفيذ المشروع ومتابعته       | 0.851                       | 0.000         |
| إدارة الموارد البشرية | التدريب والتطوير             | 0.827                       | 0.000         |
|                       | التمكين                      | 0.848                       | 0.000         |
|                       | المشاركة                     | 0.836                       | 0.000         |
|                       | المحافظة على الموارد البشرية | 0.812                       | 0.000         |
| الاستدامة التنظيمية   | الاستدامة التنظيمية (كمحور)  | 0.891                       | 0.000         |

يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، وقيمها مرتفعة (تراوحت بين ٠.٨١٢ و ٠.٨٩١)، مما يدل على أن أبعاد الاستبانة تتسق داخلياً مع محاورها، ويؤكد صدق البناء الداخلي للأداة.

#### 4.3.2. ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

جدول (٣): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

| المحور / البُعد        | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|-------------|--------------------|
| التخطيط                | 4           | 0.842              |
| تخصيص الموارد          | 4           | 0.861              |
| تنفيذ المشروع ومتابعته | 4           | 0.855              |

|                               |    |       |
|-------------------------------|----|-------|
| إدارة المشاريع (كلياً)        | 12 | 0.912 |
| التدريب والتطوير              | 4  | 0.836 |
| التمكين                       | 4  | 0.849 |
| المشاركة                      | 4  | 0.828 |
| المحافظة على الموارد البشرية  | 4  | 0.847 |
| إدارة الموارد البشرية (كلياً) | 16 | 0.928 |
| الاستدامة التنظيمية           | 12 | 0.941 |
| الاستبانة ككل                 | 40 | 0.956 |

يتبين من الجدول (٣) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور تفوق الحد المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، وأن الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٥٦)، وهو ثبات مرتفع جداً، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والاستقرار في قياس ما وُضعت لقياسه، ويمكن الاعتماد على مخرجاتها في التحليل.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد مستوى الموافقة وفقاً للمعادلة: طول الفئة = (١-٥) / ٥ = ٠.٨٠، ومن ثَمَّ فإن مستويات الموافقة كالتالي: (١.٨٠-١.٠٠) غير موافق بشدة، (٢.٦٠-١.٨١) غير موافق، (٣.٤٠-٢.٦١) محايد، (٤.٢٠-٣.٤١) موافق، (٥.٠٠-٤.٢١) موافق بشدة.

##### 4.4.1. المحور الأول: إدارة المشاريع

##### البُعد الأول: التخطيط

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط

| م | الفقرة                                                     | المتوسط الانحراف المعياري | الترتيب مستوى الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1 | تحدد الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة لكل مشروع قبل البدء فيه. | 4.12                      | 0.712                  |
|   |                                                            | 1                         | موافق                  |

|   |                                                                         |      |       |   |       |
|---|-------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 2 | تضع الجامعة جداول زمنية دقيقة لإنجاز مراحل المشاريع.                    | 3.94 | 0.784 | 3 | موافق |
| 3 | تراعي خطط المشاريع في الجامعة تحديد المخاطر المحتملة وسبل التعامل معها. | 3.78 | 0.826 | 4 | موافق |
| 4 | تشارك الأطراف المعنية في وضع خطط المشاريع بالجامعة.                     | 4.02 | 0.751 | 2 | موافق |
|   | المتوسط العام للبُعد                                                    | 3.97 | 0.658 | — | موافق |

حصل بُعد التخطيط على متوسط عام بلغ (٣.٩٧) بمستوى موافقة (موافق)، ما يعكس أن الجامعات الأهلية بالرياض تُولي التخطيط للمشاريع اهتماماً جيداً. وقد جاءت في مقدمة الفقرات الفقرة (١) الخاصة بتحديد أهداف واضحة للمشاريع بمتوسط (٤.١٢)، ويعود ذلك إلى إدراك إدارات الجامعات لأهمية الوضوح المبكر للأهداف في ضمان نجاح المشاريع. في المقابل، جاءت الفقرة (٣) المتعلقة بتحديد المخاطر المحتملة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٧٨)، مما يشير إلى وجود قصور نسبي في ممارسات إدارة المخاطر ضمن خطط المشاريع، وهو ما يستدعي تعزيز هذا الجانب.

#### البُعد الثاني: تخصيص الموارد

#### جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد

| م | الفقرة                                                               | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 5 | توزع الجامعة الموارد المالية على المشاريع بكفاءة وفق أولوياتها.      | 3.86    | 0.792             | 3       | موافق          |
| 6 | تخصص الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة المناسبة لكل مشروع.             | 3.95    | 0.768             | 1       | موافق          |
| 7 | توفر الجامعة الموارد المادية والتقنية اللازمة لإنجاز المشاريع.       | 3.91    | 0.774             | 2       | موافق          |
| 8 | تتسم عملية تخصيص الموارد في الجامعة بالمرونة في الاستجابة للمتغيرات. | 3.72    | 0.815             | 4       | موافق          |

|                      |      |       |   |       |
|----------------------|------|-------|---|-------|
| المتوسط العام للبُعد | 3.86 | 0.671 | — | موافق |
|----------------------|------|-------|---|-------|

بلغ المتوسط العام لبُعد تخصيص الموارد (٣.٨٦)، وهو مستوى موافقة جيد. وحصلت الفقرة (٦) الخاصة بتخصيص الكوادر البشرية المؤهلة على المرتبة الأولى، مما يعكس اهتمام الجامعات باختيار الكفاءات المناسبة للمشاريع. أما الفقرة (٨) المتعلقة بمرونة تخصيص الموارد فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك إلى قيود الميزانيات والإجراءات الإدارية التي تحدّ من قدرة الجامعات على إعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة.

### البُعد الثالث: تنفيذ المشروع ومتابعته

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ المشروع ومتابعته

| م  | الفقرة                                                          | المتوسط الانحراف | الترتيب مستوى الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|
| 9  | تتخذ الجامعة مشاريعها وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً.              | 3.98             | 0.742                  |
| 10 | تتابع الجامعة سير تنفيذ المشاريع بصورة منتظمة.                  | 4.05             | 0.721                  |
| 11 | تتخذ الجامعة إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات في الأداء. | 3.81             | 0.812                  |
| 12 | تقيم الجامعة مخرجات المشاريع لقياس مدى تحقيقها للأهداف.         | 3.89             | 0.775                  |
|    | المتوسط العام للبُعد                                            | 3.93             | 0.664                  |

جاء بُعد تنفيذ المشروع ومتابعته بمتوسط (٣.٩٣) وهو مستوى موافقة مرتفع نسبياً. وتصدّرت الفقرة (١٠) المتعلقة بمتابعة سير التنفيذ بصورة منتظمة، مما يدل على تبني الجامعات آليات رقابة داخلية لمتابعة المشاريع. غير أن الفقرة (١١) الخاصة بالإجراءات التصحيحية الفورية جاءت أقل المرتبات، وهو ما قد يعكس بطئاً في اتخاذ القرارات التصحيحية بسبب الهياكل التنظيمية الهرمية.

جدول (٧): ترتيب أبعاد محور إدارة المشاريع

| البُعد                 | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| التخطيط                | 3.97    | 0.658             | 1       | موافق          |
| تنفيذ المشروع ومتابعته | 3.93    | 0.664             | 2       | موافق          |
| تخصيص الموارد          | 3.86    | 0.671             | 3       | موافق          |
| المحور ككل             | 3.92    | 0.612             | —       | موافق          |

تشير النتائج إلى أن محور إدارة المشاريع بأبعاده مجتمعاً حصل على متوسط عام (٣.٩٢) بمستوى (موافق)، مما يعكس تبني الجامعات الأهلية لممارسات إدارة المشاريع بشكل جيد، مع تفوق ملحوظ لبُعد التخطيط.

#### 4.4.2. المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

البُعد الأول: التدريب والتطوير

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير

| م  | الفقرة                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 13 | توفر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين.             | 4.08    | 0.732             | 1       | موافق          |
| 14 | تُبنى البرامج التدريبية في الجامعة على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية. | 3.72    | 0.834             | 4       | موافق          |
| 15 | تسهم برامج التطوير في تحسين مستوى أداء العاملين.                      | 3.96    | 0.762             | 2       | موافق          |
| 16 | تتيح الجامعة فرص النمو المهني والترقي للعاملين.                       | 3.84    | 0.798             | 3       | موافق          |
|    | المتوسط العام للبُعد                                                  | 3.90    | 0.681             | —       | موافق          |

حصل بُعد التدريب والتطوير على متوسط عام (٣.٩٠). وتصدرت الفقرة (١٣) المتعلقة بتقديم برامج تدريبية مستمرة، مما يدل على التزام الجامعات الأهلية بتنمية مهارات موظفيها بشكل دوري. في المقابل، جاءت الفقرة

(١٤) الخاصة ببناء البرامج التدريبية على تحليل دقيق للاحتياجات في المرتبة الأخيرة، وهو ما يُنبّه إلى ضرورة إجراء دراسات ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بدلاً من الاعتماد على برامج جاهزة أو تقليدية.

#### البُعد الثاني: التمكين

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التمكين

| م  | الفقرة                                                                 | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 17 | تمنح الجامعة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. | 3.68    | 0.842             | 4       | موافق          |
| 18 | تثق الإدارة في قدرة العاملين على تحمّل المسؤولية.                      | 3.92    | 0.771             | 1       | موافق          |
| 19 | تشجّع الجامعة العاملين على المبادرة والابتكار في أداء مهامهم.          | 3.81    | 0.802             | 3       | موافق          |
| 20 | تتيح الجامعة للعاملين حرية معقولة في أداء أعمالهم.                     | 3.86    | 0.784             | 2       | موافق          |
|    | المتوسط العام للبُعد                                                   | 3.82    | 0.694             | —       | موافق          |

جاء بُعد التمكين بمتوسط (٣.٨٢). وتصدّرت الفقرة (١٨) الخاصة بثقة الإدارة في العاملين المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة (١٧) المتعلقة بمنح صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى تباين بين مستوى الثقة التي تُظهرها الإدارة نظرياً ومستوى الصلاحيات الفعلية الممنوحة للعاملين، وهو نمط شائع في المؤسسات ذات الهياكل الإدارية المركزية.

#### البُعد الثالث: المشاركة

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---|--------|---------|-------------------|---------|----------------|
|---|--------|---------|-------------------|---------|----------------|

|    |                                                                   |      |       |   |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 21 | تشرك الجامعة العاملين في صنع القرارات التنظيمية ذات الصلة بعملهم. | 3.65 | 0.851 | 4 | موافق |
| 22 | تأخذ الإدارة بآراء العاملين ومقترحاتهم في الاعتبار.               | 3.74 | 0.822 | 3 | موافق |
| 23 | توفر الجامعة قنوات اتصال فعّالة تتيح للعاملين إبداء آرائهم.       | 3.88 | 0.781 | 2 | موافق |
| 24 | تعزز الجامعة العمل الجماعي والتشاركي بين العاملين.                | 3.95 | 0.755 | 1 | موافق |
|    | المتوسط العام للبُعد                                              | 3.81 | 0.702 | — | موافق |

بلغ المتوسط العام لبُعد المشاركة (٣.٨١). وقد تصدّرت الفقرة (٢٤) المتعلقة بتعزيز العمل الجماعي المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة (٢١) الخاصة بإشراك العاملين في صنع القرارات في المرتبة الأخيرة. ويعكس ذلك أن الجامعات الأهلية تُشجّع على التشارك الأفقي بين الموظفين أكثر من إشراكهم الحقيقي في القرارات الإدارية المؤسسية، وهو ما يستوجب تفعيل آليات المشاركة في صنع القرار.

#### البُعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المحافظة على الموارد البشرية

| م  | الفقرة                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|----------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 25 | تطبّق الجامعة سياسات عادلة للأجور والحوافز.              | 3.62    | 0.876             | 4       | موافق          |
| 26 | تحرص الجامعة على استبقاء الكفاءات المتميزة لديها.        | 3.79    | 0.821             | 3       | موافق          |
| 27 | توفر الجامعة بيئة عمل محفّزة تعزّز ولاء العاملين.        | 3.86    | 0.792             | 2       | موافق          |
| 28 | تتبنى الجامعة برامج للرعاية والرفاهية الوظيفية للعاملين. | 3.88    | 0.784             | 1       | موافق          |

|                      |      |       |   |       |
|----------------------|------|-------|---|-------|
| المتوسط العام للبُعد | 3.79 | 0.712 | — | موافق |
|----------------------|------|-------|---|-------|

حصل بُعد المحافظة على الموارد البشرية على متوسط (٣.٧٩)، وهو أقل أبعاد إدارة الموارد البشرية. وتصدّرت الفقرة (٢٨) المتعلقة ببرامج الرعاية والرفاهية، بينما جاءت الفقرة (٢٥) الخاصة بعدالة الأجور والحوافز في المرتبة الأخيرة، وهو أمر يستوجب مراجعة سلّم الأجور ومعايير الحوافز لضمان الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز رضاها الوظيفي، خاصةً في ظل التنافس الشديد بين الجامعات الأهلية على استقطاب الكفاءات.

#### جدول (١٢): ترتيب أبعاد محور إدارة الموارد البشرية

| البُعد                       | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| التدريب والتطوير             | 3.90    | 0.681             | 1       | موافق          |
| التمكين                      | 3.82    | 0.694             | 2       | موافق          |
| المشاركة                     | 3.81    | 0.702             | 3       | موافق          |
| المحافظة على الموارد البشرية | 3.79    | 0.712             | 4       | موافق          |
| المحور ككل                   | 3.83    | 0.638             | —       | موافق          |

**التعليق:** يتضح أن محور إدارة الموارد البشرية حصل على متوسط عام (٣.٨٣) بمستوى (موافق)، وتصدّر بُعد التدريب والتطوير الأبعاد، في حين تذيّل بُعد المحافظة على الموارد البشرية القائمة، مما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، مع الحاجة إلى تعزيز جوانب الاحتفاظ بالكفاءات والحوافز.

#### 4.4.3. المحور الثالث: الاستدامة التنظيمية

#### جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستدامة التنظيمية

| م  | الفقرة                                                                | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|----------------|
| 29 | تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة تضمن استمراريته على المدى الطويل. | 4.15    | 0.702             | 2       | موافق          |
| 30 | تحقق الجامعة توازناً بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.     | 3.82    | 0.784             | 9       | موافق          |

|    |                                                                 |      |       |    |       |
|----|-----------------------------------------------------------------|------|-------|----|-------|
| 31 | تتكيّف الجامعة بفاعلية مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.        | 3.91 | 0.762 | 7  | موافق |
| 32 | تستثمر الجامعة مواردها بكفاءة بما يضمن ديمومة أداؤها.           | 3.88 | 0.771 | 8  | موافق |
| 33 | تسهم سياسات الجامعة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع. | 3.94 | 0.752 | 6  | موافق |
| 34 | تحرص الجامعة على ترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على البيئة.      | 3.76 | 0.812 | 11 | موافق |
| 35 | تعمل الجامعة على تطوير خدماتها التعليمية باستمرار لضمان تميزها. | 4.18 | 0.694 | 1  | موافق |
| 36 | تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة لمفهوم الاستدامة.             | 3.79 | 0.802 | 10 | موافق |
| 37 | تمتلك الجامعة قدرة مالية تمكّنها من مواجهة الأزمات.             | 3.72 | 0.831 | 12 | موافق |
| 38 | تحظى الجامعة بسمعة وثقة تعزّزان مكانتها التنافسية المستدامة.    | 4.09 | 0.721 | 3  | موافق |
| 39 | تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية تدعم استدامتها.         | 3.98 | 0.744 | 5  | موافق |
| 40 | تحرص الجامعة على تطوير كواردها البشرية بما يدعم استمراريتها.    | 4.02 | 0.735 | 4  | موافق |
|    | المتوسط العام للمحور                                            | 3.94 | 0.612 | —  | موافق |

حصل محور الاستدامة التنظيمية على متوسط عام (٣.٩٤) بمستوى (موافق)، مما يدل على أن الجامعات الأهلية في الرياض تتبنى بشكل جيد ممارسات تدعم استدامتها. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٥) المتعلقة بتطوير الخدمات التعليمية بمتوسط (٤.١٨)، تلتها الفقرة (٢٩) الخاصة بامتلاك رؤية استراتيجية واضحة، وهو ما يعكس التوجّه القوي للجامعات نحو الاستدامة الأكاديمية والاستراتيجية. في المقابل، جاءت الفقرة (٣٧) الخاصة بالقدرة المالية على مواجهة الأزمات، والفقرة (٣٤) الخاصة بترشيد الموارد والحفاظ على

البيئة، في مؤخرة الترتيب، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في الجانبين المالي والبيئي للاستدامة، ويستدعي تعزيز آليات التمويل الذاتي وتبني ممارسات الاستدامة البيئية.

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### 4.5.1. الفرضية الرئيسية الأولى

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، تخصيص الموارد، تنفيذ المشروع ومتابعته) على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

للتحقق من هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع (كمغيرات مستقلة) على الاستدامة التنظيمية (كمغير تابع).

جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على الاستدامة التنظيمية

| المتغيرات المستقلة         | معاملات الانحدار (B)        | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.) |
|----------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|
| (Constant) المقدار الثابت  | 0.612                       | 3.428         | 0.001**              |
| التخطيط                    | 0.412                       | 6.284         | 0.000**              |
| تخصيص الموارد              | 0.318                       | 4.716         | 0.000**              |
| تنفيذ المشروع ومتابعته     | 0.276                       | 4.052         | 0.000**              |
| معامل الارتباط $R = 0.812$ | معامل التحديد $R^2 = 0.660$ | $F = 205.816$ | $Sig. = 0.000$       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق على الجدول (14) تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المشاريع كمغيرات مستقلة والاستدامة التنظيمية كمغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.660$ )، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (٦٦.٠٪) من التباين في مستوى الاستدامة التنظيمية لدى الجامعات

الأهلية يمكن تفسيره من خلال أبعاد إدارة المشاريع الثلاثة، فيما يعود الجزء المتبقي إلى متغيرات أخرى خارج النموذج. كما يشير معامل الارتباط ( $R = 0.812$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات، وبلغت قيمة F المحسوبة (٢٠٥.٨١٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يؤكد جودة النموذج ككل.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبين أن بُعد “التخطيط” هو الأكثر تأثيراً على الاستدامة التنظيمية بمعامل انحدار ( $B = 0.412$ ) وقيمة ( $T = 6.284$ ) عند دلالة (٠.٠٠٠٠)، ويعود ذلك إلى أن التخطيط السليم يُشكّل حجر الأساس في توجيه المشاريع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للجامعة. كما ظهر أن بُعد “تخصيص الموارد” يسهم بشكل دال في تفسير التباين بمعامل ( $B = 0.318$ )، وهو ما يعكس دور الإدارة الكفؤة للموارد المالية والبشرية والتقنية في ضمان استمرارية أنشطة الجامعة. أما بُعد “تنفيذ المشروع ومتابعته” فقد جاء بمعامل تأثير ( $B = 0.276$ ) بدلالة (٠.٠٠٠٠)، مما يشير إلى أن المتابعة الفعّالة وتقييم المخرجات تسهم في تصحيح المسار وضمان تحقيق أهداف الاستدامة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الفرضية الفرعية (1-1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط على الاستدامة التنظيمية

| المتغير<br>التابع | ملخ<br>ص<br>النموذج | تحليل<br>التباين<br>ANOVA | المعاملات<br>Coefficient |        |           |                    |      |                   |       |
|-------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------|-----------|--------------------|------|-------------------|-------|
|                   | ج                   | A                         |                          |        |           |                    |      |                   |       |
|                   | r                   | R <sup>2</sup>            | df                       | F      | Sig.<br>F | المتغير<br>المستقل | B    | الخطأ<br>المعياري | T     |
| الاستدامة         | 0.71                | 0.50                      | 1                        | 328.91 | 0.00      | التخطيط            | 0.65 | 0.03              | 18.13 |
| ة                 | 2                   | 7                         |                          | 4      | 0         |                    | 8    | 6                 | 6     |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |               |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | التنظيم<br>ية |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------|

بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.712$ ) بين التخطيط والاستدامة التنظيمية، وهو ارتباط قوي موجب. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.507$ )، مما يشير إلى أن (٥٠.٧٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يفسره متغير التخطيط منفرداً. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (٣٢٨.٩١٤) بدلالة (٠.٠٠٠٠)، وقيمة T (18.136) بدلالة (٠.٠٠٠٠)، ومعامل الانحدار ( $B = 0.658$ )، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط تؤدي إلى زيادة قدرها (٠.٦٥٨) في مستوى الاستدامة التنظيمية. ويُعزى هذا التأثير القوي إلى أن التخطيط يُوفّر الإطار الاستراتيجي الذي يضمن للجامعة استمرارية مشاريعها وقدرتها على التكيف مع التحديات. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية.

#### الفرضية الفرعية (1-2)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخصيص الموارد على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد على الاستدامة التنظيمية

| المتغير<br>التابع      | ملخ<br>ص<br>النموذج | تحليل<br>التباين<br>ANOVA | المعاملات<br>Coefficient |             |           |                    |           |                   |            |
|------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|-----------|--------------------|-----------|-------------------|------------|
|                        | ج                   | A                         |                          |             |           |                    |           |                   |            |
|                        | r                   | R <sup>2</sup>            | df                       | F           | Sig.<br>F | المتغير<br>المستقل | B         | الخطأ<br>المعياري | T          |
| الاستدامة<br>التنظيمية | 0.68<br>4           | 0.46<br>8                 | 1<br>2                   | 281.50<br>2 | 0.00<br>0 | تخصيص<br>الموارد   | 0.61<br>2 | 0.03<br>7         | 16.77<br>8 |

يتبين أن معامل الارتباط بين تخصيص الموارد والاستدامة التنظيمية بلغ (٠.٦٨٤)، ومعامل التحديد (٠.٤٦٨)، أي أن (٤٦.٨٪) من التباين في الاستدامة يمكن تفسيره من خلال تخصيص الموارد. كما أن قيمة (281.502) F وقيمة (16.778) T دالتان عند مستوى (٠.٠٠٠٠). ومعامل الانحدار (B = 0.612) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في كفاءة تخصيص الموارد تؤدي إلى زيادة (٠.٦١٢) في الاستدامة التنظيمية. ويُفسّر ذلك بأن التخصيص الأمثل للموارد المالية والبشرية والتقنية يُعزّز قدرة الجامعة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة، مما ينعكس على استدامتها. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية.

### الفرضية الفرعية (1-3)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ المشروع ومتابعته على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

جدول (١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ المشروع ومتابعته على الاستدامة التنظيمية

| المتغير<br>التابع | ملخ<br>ص<br>النموذج | تحليل<br>التباين<br>ANOVA | المعاملات<br>Coefficient |        |                              |      |              |       |                        |
|-------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------|------------------------------|------|--------------|-------|------------------------|
| ج                 | أ                   | د                         | ف                        | س      | ت                            | ب    | خطأ          | ت     |                        |
| r                 | R <sup>2</sup>      | df                        | F                        | Sig. F | المتغير<br>المستقل           | B    | المعيار<br>ي |       |                        |
| 0.65              | 0.43                | 1                         | 244.67                   | 0.00   | تنفيذ<br>المشروع<br>ومتابعته | 0.58 | 0.03         | 15.64 | الاستدامة<br>التنظيمية |
| 8                 | 3                   |                           | 1                        | 0      |                              | 4    | 7            | 1     |                        |

بلغ معامل الارتباط (٠.٦٥٨)، ومعامل التحديد (٠.٤٣٣)، أي أن (٤٣.٣٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال تنفيذ المشروع ومتابعته. وقد جاءت قيمة (244.671) F وقيمة (15.641) دالتين عند (٠.٠٠٠٠)، ومعامل الانحدار (B = 0.584)، ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة

في مستوى التنفيذ والمتابعة تُحدث زيادة قدرها (٠.٥٨٤) في مستوى الاستدامة. ويُعزى ذلك إلى أن التنفيذ الفعال والمتابعة المنتظمة يضمنان تحقيق الأهداف المخطط لها ويوفّران آليات التصحيح المبكر للانحرافات، مما يعزّز استدامة الأداء. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية.

#### 4.5.2. الفرضية الرئيسية الثانية

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين، المشاركة، المحافظة على الموارد البشرية) على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية

| المتغيرات المستقلة           | معاملات الانحدار (B)        | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة (Sig.)  |
|------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------------|
| (Constant)المقدار الثابت     | 0.482                       | 2.914         | 0.004**               |
| التدريب والتطوير             | 0.386                       | 5.874         | 0.000**               |
| التمكين                      | 0.312                       | 4.618         | 0.000**               |
| المشاركة                     | 0.264                       | 3.926         | 0.000**               |
| المحافظة على الموارد البشرية | 0.198                       | 3.142         | 0.002**               |
| معامل الارتباط $R = 0.848$   | معامل التحديد $R^2 = 0.719$ | $F = 202.687$ | $\text{Sig.} = 0.000$ |

**التعليق على الجدول: (18)** أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.719$ )، أي أن (٧١.٩٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسّر من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الأربعة، ومعامل الارتباط ( $R = 0.848$ ) =عكس ارتباطاً قوياً جداً، مع قيمة ( $F = 202.687$ ) دالة عند (٠.٠٠٠)، مما يعزّز جودة النموذج.

وعلى مستوى الأبعاد، تبين أن بُعد “التدريب والتطوير” هو الأكثر تأثيراً بمعامل ( $B = 0.386$ ) وقيمة T (5.874)، ويعكس ذلك الدور الحاسم للتدريب المستمر في تأهيل الكوادر البشرية وتزويدها بالمهارات المطلوبة

لمواكبة التغيرات، مما يعزز قدرة الجامعة على الاستدامة. وجاء بُعد “التمكين” ثانياً بمعامل ( $B = 0.312$ ) ، وهو ما يوضح أهمية منح العاملين الصلاحيات والثقة اللازمة لتعزيز التزامهم واستمراريتهم. ثم جاء بُعد “المشاركة” بمعامل ( $B = 0.264$ ) ، مما يعكس أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في تعزيز الانتماء التنظيمي والاستدامة. وأخيراً جاء بُعد “المحافظة على الموارد البشرية” بمعامل ( $B = 0.198$ ) ، وهو أقل الأبعاد تأثيراً لكنه لا يزال دالاً إحصائياً، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف نسبي في سياسات الأجور والحوافز في الجامعات الأهلية، وهو ما ظهر في التحليل الوصفي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

### الفرضية الفرعية (2-1)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على الاستدامة التنظيمية”.

جدول (١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الاستدامة التنظيمية

| المتغير             |      | ملخ     |   | تحليل          |      | المعاملات   |                  | التابع          |      |
|---------------------|------|---------|---|----------------|------|-------------|------------------|-----------------|------|
|                     |      | ص       |   | التباين        |      | Coefficient |                  | ANOVA           |      |
|                     |      | النموذج |   | A              |      | nt          |                  | ج               |      |
|                     |      | r       |   | df             |      | Sig. F      |                  | R <sup>2</sup>  |      |
|                     |      | T       |   | الخطأ المعياري |      | B           |                  | المتغير المستقل |      |
| الاستدامة التنظيمية | 0.72 | 0.52    | 1 | 352.48         | 0.00 | 0.67        | التدريب والتطوير | 18.77           | 0.03 |
|                     | 4    | 4       | 2 | 2              | 0    | 2           |                  | 4               | 6    |

بلغ معامل الارتباط ( $0.724$ ) ومعامل التحديد ( $0.524$ )، أي أن ( $52.4\%$ ) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسَّر بالتدريب والتطوير منفرداً. وقيم ( $F$  (352.482) و ( $T$  (18.774) دالة عند ( $0.000$ )، ومعامل الانحدار ( $B = 0.672$ ) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة ( $0.672$ ) في مستوى

الاستدامة. ويُفسّر ذلك بأن الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية يُنتج قوة عمل قادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وهو ما يُعزّز استمرارية المؤسسة وقدرتها التنافسية. تُقبل الفرضية.

### الفرضية الفرعية (2-2)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على الاستدامة التنظيمية”.

جدول (٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين على الاستدامة التنظيمية

| المتغير<br>التابع              |       | ملخ<br>ص<br>النموذ | تحليل<br>التباين<br>ANOVA |         | المعاملات<br>Coefficient |                    |       |                   |        |
|--------------------------------|-------|--------------------|---------------------------|---------|--------------------------|--------------------|-------|-------------------|--------|
|                                |       | ج                  | أ                         |         |                          |                    |       |                   |        |
|                                | r     | R <sup>2</sup>     | df                        | F       | Sig.<br>F                | المتغير<br>المستقل | B     | الخطأ<br>المعياري | T      |
| الاستدام<br>ة<br>التنظيم<br>ية | 0.692 | 0.479              | 1                         | 293.842 | 0.000                    | التمكين            | 0.628 | 0.037             | 17.142 |

بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٢) ومعامل التحديد (٠.٤٧٩)، أي أن (٤٧.٩٪) من التباين في الاستدامة يُفسّر من خلال التمكين. وقيم (293.842) F و (17.142) T دالتان عند (٠.٠٠٠)، ومعامل الانحدار (B = 0.628) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التمكين تؤدي إلى زيادة (٠.٦٢٨) في الاستدامة. ويُعزى ذلك إلى أن تمكين العاملين يُنتج مستويات أعلى من الانتماء والمبادرة والابتكار، وكلها عوامل داعمة للاستدامة. تُقبل الفرضية.

### الفرضية الفرعية (2-3)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة على الاستدامة التنظيمية”.

جدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة على الاستدامة التنظيمية

| المتغير<br>التابع      | ملخ<br>ص<br>النموذ | تحليل<br>التباين<br>ANOVA | المعاملات<br>Coefficient |           |                    |          |                   |       |        |
|------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|-----------|--------------------|----------|-------------------|-------|--------|
| ج                      | أ                  | df                        | F                        | Sig.<br>F | المتغير<br>المستقل | B        | الخطأ<br>المعياري | T     |        |
| الاستدامة<br>التنظيمية | 0.671              | 0.450                     | 1                        | 261.784   | 0.000              | المشاركة | 0.598             | 0.037 | 16.180 |

يتبين أن معامل الارتباط (٠.٦٧١) ومعامل التحديد (٠.٤٥٠)، أي أن (٤٥.٠٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسَّر بالمشاركة. وقيم F و T دالتان عند (٠.٠٠٠)، ومعامل الانحدار (B = 0.598) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المشاركة تؤدي إلى زيادة (٠.٥٩٨) في الاستدامة. ويُعزى ذلك إلى أن إشراك العاملين في القرارات وتوفير قنوات اتصال فعّالة يُعزِّز الالتزام التنظيمي ويرفع من جودة القرارات، مما يدعم الاستدامة. تُقبل الفرضية.

#### الفرضية الفرعية (2-4)

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحافظة على الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية”.

جدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المحافظة على الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية

| المتغير             | ملخ   | تحليل          | المعاملات   |         |        |                              |       |                |        |
|---------------------|-------|----------------|-------------|---------|--------|------------------------------|-------|----------------|--------|
| التابع              | ص     | التباين        | Coefficient |         |        |                              |       |                |        |
| النموذج             | ج     | ANOVA          | nt          |         |        |                              |       |                |        |
|                     |       | A              |             |         |        |                              |       |                |        |
|                     | r     | R <sup>2</sup> | df          | F       | Sig. F | المتغير المستقل              | B     | الخطأ المعياري | T      |
| الاستدامة التنظيمية | 0.638 | 0.407          | 1           | 220.114 | 0.000  | المحافظة على الموارد البشرية | 0.561 | 0.038          | 14.836 |

بلغ معامل الارتباط (0.638) ومعامل التحديد (0.407)، أي أن (40.7%) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسّر بمتغير المحافظة على الموارد البشرية. وقيم F و T دالتان عند (0.000)، ومعامل الانحدار (B = 0.561) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البُعد تؤدي إلى زيادة (0.561) في الاستدامة. ويُعزى ذلك إلى أن الاحتفاظ بالكفاءات وسياسات الحوافز العادلة يُقلّل من معدل دوران العمل ويضمن استمرار المعرفة المؤسسية، وهو ما يُعزّز الاستدامة التنظيمية. تُقبل الفرضية.

### 4.5.3. الفرضية الرئيسية الثالثة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض”.

جدول (٢٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار (B) | قيمة اختبار T | مستوى دلالة (Sig.) |
|--------------------|----------------------|---------------|--------------------|
|--------------------|----------------------|---------------|--------------------|

|                     |                    |                              |                                 |
|---------------------|--------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 0.033*              | 2.148              | 0.324                        | (Constant)المقدار<br>الثابت     |
| 0.000**             | 8.216              | 0.482                        | إدارة المشاريع                  |
| 0.000**             | 7.324              | 0.416                        | إدارة الموارد البشرية           |
| <b>Sig. = 0.000</b> | <b>F = 552.148</b> | <b>R<sup>2</sup> = 0.776</b> | معامل الارتباط <b>R = 0.881</b> |

**التعليق على الجدول: (23)** أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.776$ ) ، أي أن (٧٧.٦٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال تكامل المتغيرين، ومعامل الارتباط ( $R = 0.881$ ) يشير إلى ارتباط قوي جداً. وبلغت قيمة ( $F = 552.148$ ) بدلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد جودة النموذج.

كما تبين أن كلا من إدارة المشاريع ( $B = 0.482$ ) وإدارة الموارد البشرية ( $B = 0.416$ ) يساهمان بشكل دال في تفسير التباين في الاستدامة التنظيمية، حيث يظهر أن إدارة المشاريع تساهم بنسبة أعلى قليلاً، وقد يُعزى ذلك إلى أن مخرجات المشاريع الاستراتيجية تُشكّل واجهة الاستدامة المؤسسية المنظورة، في حين تعمل إدارة الموارد البشرية كعامل داعم يمدّ المشاريع بالكفاءات اللازمة لنجاحها. ومما يجدر التنويه إليه أن قيمة ( $R^2 = 0.776$ ) في نموذج التكامل تفوق قيمتها في نماذج المتغيرات المنفردة (٠.٦٦٠ لإدارة المشاريع، و٠.٧١٩ لإدارة الموارد البشرية)، مما يؤكد أن **التكامل** بين المتغيرين يُنتج قيمة مضافة تتجاوز أثر كلٍ منهما منفرداً، وهي النتيجة الجوهرية للدراسة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

#### 4.6. الخاتمة

استعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية المُطبَّقة على عيّنة قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. وقد تبين من خلال التحليل الوصفي أن مستوى الممارسات في محاور الدراسة (إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية) جاء بمستوى (موافق)، مع تصدّر بُعد التخطيط لأبعاد إدارة المشاريع، وبعُد التدريب والتطوير لأبعاد إدارة الموارد البشرية، فيما جاء بُعد المحافظة على الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة، مما يُشير إلى الحاجة إلى تعزيز سياسات الأجور والحوافز واستبقاء الكفاءات. كما أثبتت اختبارات الفرضيات وجود أثر إيجابي دال إحصائياً

لأبعاد إدارة المشاريع وأبعاد إدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، وأن التكامل بين هذين المتغيرين يُنتج أثراً أقوى من أثر كلٍ منهما منفرداً، وهو ما يؤكد الفكرة المحورية للدراسة. وستُبنى على هذه النتائج التوصيات والمقترحات التي سيتم عرضها في الفصل التالي.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

على الرغم من الجهود التي بُذلت في إعداد هذه الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج علمية يُمكن الاعتماد عليها في فهم العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، إلا أنها - شأنها شأن أي دراسة علمية - لم تكن بمعزل عن جملة من الحدود والاعتبارات التي أطّرت نطاقها وسياقها البحثي، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لتوسيع نطاق الدراسة مستقبلاً واستكمال ما لم تتمكن هذه الدراسة من تغطيته.

#### 5.1.1. حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على تناول العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع (بأبعادها: التخطيط، تخصيص الموارد، تنفيذ المشروع ومتابعته) وإدارة الموارد البشرية (بأبعادها: التدريب والتطوير، التمكين، المشاركة، المحافظة على الموارد البشرية) وأثر ذلك على تحقيق الاستدامة التنظيمية. ومن ثَمَّ، فإن الدراسة لم تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة أخرى قد تؤثر على العلاقة بين هذه المتغيرات، كالثقافة التنظيمية، أو القيادة التحويلية، أو التحول الرقمي.

**الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة الميدانية على الجامعات الأهلية المعتمدة في مدينة الرياض دون سواها من المدن السعودية الأخرى، وذلك في تسع جامعات وكليات جامعية أهلية، هي: جامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل، وجامعة الإمامة، وجامعة دار العلوم، وجامعة المعرفة، وجامعة المستقبل، وجامعة رياض العلم، وكلية الأمير محمد بن سلمان للإدارة وريادة الأعمال، إضافة إلى فرع الجامعة العربية المفتوحة بالرياض. ومن ثَمَّ، فإن تعميم النتائج ينبغي أن يقتصر على السياق المشابه لهذه المؤسسات.

**الحدود البشرية:** اقتصرَت العينة على فئتي العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات محل الدراسة، دون تناول فئات أخرى مثل الطلاب أو الأطراف الخارجية ذوي المصلحة (كأولياء الأمور، والشركاء المجتمعيين، وجهات التوظيف) الذين قد تُثري آراؤهم فهم الاستدامة التنظيمية.

**الحدود الزمانية:** جُمعت بيانات الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م، وبالتالي فإن نتائجها تعكس الواقع في تلك الفترة الزمنية، وقد تتغير النتائج مع تغير الظروف والسياسات الجامعية.

**حدود الأداة والمنهج:** اعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة (المنهج الكمي) أداة رئيسة لجمع البيانات، وهي وإن كانت وسيلة موضوعية ومناسبة لطبيعة الدراسة، إلا أنها قد تُغفل بعض الجوانب النوعية العميقة التي كان يُمكن استكشافها لو استُخدمت أدوات مكملّة كالمقابلات المتعمّقة أو مجموعات التركيز.

## 5.1.2. الدراسات المستقبلية المقترحة

في ضوء الحدود السابقة والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يقترح الباحث عدداً من المسارات البحثية التي يُمكن أن تُشكّل امتداداً طبيعياً لهذه الدراسة، من بينها إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الأهلية والجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات تحقيق الاستدامة التنظيمية، وكذلك تنفيذ دراسات مماثلة على الجامعات الأهلية في مدن سعودية أخرى (كجدة والدمام ومكة المكرمة والمدينة المنورة) لاختبار مدى قابلية النتائج للتعميم على المستوى الوطني.

كما يُوصى بإجراء دراسات تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة يُمكن أن تُفسّر بشكل أعمق العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية والاستدامة التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي في الإدارة. ويُقترح أيضاً إجراء دراسات نوعية أو مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين الاستبانة والمقابلات المتعمّقة مع القيادات الجامعية، بهدف الحصول على فهم أعمق للممارسات المؤسسية وتحدياتها.

ويرى الباحث أن ثمة حاجة إلى دراسات طويلة (Longitudinal Studies) تتبع تطوّر ممارسات الاستدامة في الجامعات الأهلية عبر فترات زمنية متعاقبة، لقياس مدى فعالية المبادرات المتبنّاة على المدى الطويل. ومن المفيد كذلك إجراء دراسات تتناول الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) كل بُعد على حدة، لفهم درجة اهتمام الجامعات الأهلية بكل بُعد وتحديد الفجوات القائمة، خاصة في ظل ما أظهرته النتائج من ضعف نسبي في البُعدين المالي والبيئي.

## 5.2. توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتكامل إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض، يُمكن صياغة جملة من التوصيات الموجّهة إلى الجهات المعنية، وهي كما يلي:

### 5.2.1. توصيات على مستوى إدارة المشاريع

يُوصى بأن تُعزّز الجامعات الأهلية ممارسات إدارة المخاطر ضمن خطط مشاريعها، وذلك بإنشاء وحدات متخصصة لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها، وهو ما كشفت الدراسة عن وجود قصور نسبي فيه (حيث جاءت الفقرة المتعلقة بذلك في المرتبة الأخيرة ضمن بُعد التخطيط). كما يُوصى بتعزيز مرونة تخصيص الموارد وذلك بمراجعة الإجراءات الإدارية والمالية للسماح بإعادة توزيع الموارد بسرعة عند الحاجة، وتفعيل آليات الميزانيات المرنة (Flexible Budgeting) التي تُتيح للإدارات الجامعية الاستجابة للمتغيرات دون الإخلال بالضوابط المالية.

ويُوصى كذلك بتطوير أنظمة معلومات إدارية متكاملة (MIS) لمتابعة سير تنفيذ المشاريع بصورة لحظية، تُتيح رصد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية، مع تدريب مديري المشاريع على أساليب الرقابة الاستباقية بدلاً من التصحيح المتأخر. ومن المهم تعزيز مشاركة الأطراف المعنية (Stakeholders) في وضع خطط المشاريع بشكل مبكر، بما يشمل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، لضمان توافق المشاريع مع احتياجات المستفيدين الفعليين.

### 5.2.2. توصيات على مستوى إدارة الموارد البشرية

نظراً لما أظهرته الدراسة من أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً على الاستدامة التنظيمية، يُوصى بتعزيز الاستثمار في برامج التدريب المستمر، مع ضرورة بناء هذه البرامج على تحليل علمي دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، بدلاً من الاعتماد على برامج تقليدية أو جاهزة، إذ كشفت الدراسة عن ضعف نسبي في هذا الجانب. ويُقترح استخدام نماذج تقييم الاحتياجات (Training Needs Assessment) قبل تصميم أي برنامج تدريبي.

ويُوصى بتفعيل ممارسات التمكين الحقيقي بمنح العاملين صلاحيات فعلية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وليس مجرد إعلان ثقة الإدارة نظرياً، وذلك من خلال مراجعة الهياكل التنظيمية لتقليل مركزية القرار، ومنح المديرين المتوسطين والدنيا صلاحيات أوسع في إطار سياسات واضحة. كما يُوصى بتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية عبر إنشاء لجان استشارية دائمة، وإتاحة قنوات اتصال رسمية وغير رسمية لطرح الآراء والمقترحات، وضمان أخذها بعين الاعتبار عند صياغة السياسات.

ولمعالجة الضعف النسبي الذي ظهر في بُعد المحافظة على الموارد البشرية - خاصة فيما يتعلق بعدالة الأجور والحوافز - يُوصى بمراجعة سلم الرواتب ونظم الحوافز لضمان تنافسيتها مع المؤسسات المماثلة، وربطها بمعايير الأداء الموضوعية. كما يُوصى بتصميم برامج فعالة لاستبقاء الكفاءات المتميزة، تشمل حوافز مادية ومعنوية ومسارات وظيفية واضحة، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة وبرامج للرعاية والرفاهية الوظيفية.

### 5.2.3. توصيات على مستوى الاستدامة التنظيمية

يُوصى بأن تُوجّه الجامعات الأهلية جزءاً من جهودها نحو تعزيز البُعد المالي للاستدامة، وذلك ببناء احتياطات مالية استراتيجية وتنويع مصادر الدخل، بحيث لا تعتمد الجامعة كلياً على رسوم الطلاب، بل تسعى إلى تفعيل الوقف الجامعي والاستثمارات الأكاديمية والاستشارات والشراكات المدفوعة مع القطاع الخاص، وهو ما يُعزّز قدرتها على مواجهة الأزمات (وقد ظهر ضعف نسبي في هذا الجانب في نتائج الدراسة).

ويُوصى كذلك بتبني ممارسات الاستدامة البيئية بشكل جدي، من خلال تطبيق سياسات ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، واستخدام الطاقة المتجددة، وتقليل النفايات، وتفعيل مبادرات "الجامعة الخضراء"، لما لذلك من دور في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة. ومن المهم أيضاً بناء شراكات استراتيجية مع القطاعين الحكومي والخاص ومع الجامعات المحلية والدولية، بما يُعزّز مكانة الجامعة التنافسية ويُوفّر لها موارد ومعرفة مستدامة.

### 5.2.4. توصيات على مستوى التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية

نظراً لأن الدراسة أثبتت أن التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية يُنتج أثراً على الاستدامة التنظيمية يفوق أثر كل منهما منفرداً، يُوصى بإنشاء وحدات تنسيق مؤسسية تجمع بين إدارتي المشاريع والموارد البشرية، تعمل على مواءمة الخطط والاحتياجات، وتضمن أن يكون تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسياً من دورة حياة أي مشروع مؤسسي.

ويُوصى بإدماج معايير إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء المشاريع، بحيث لا يُقاس نجاح المشروع بمخرجاته المادية فحسب، بل أيضاً بأثره على تنمية الكوادر البشرية ورضاها وانتمائها. كما يُوصى بتصميم برامج تطوير قيادي متكاملة لمديري المشاريع تشمل مهارات إدارة الموارد البشرية (كالتحفيز والتفاوض وإدارة الفرق)، لأن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على قدرة القائد على قيادة الفريق البشري، وليس فقط على المهارات التقنية.

### 5.2.5. توصيات لصانعي القرار على المستوى الوطني

يُوصى هيئة تقويم التعليم والتدريب ووزارة التعليم بإدراج معايير الاستدامة التنظيمية ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي للجامعات الأهلية، بما يُحفّزها على تبني ممارسات الاستدامة بشكل ممنهج. كما يُوصى بإطلاق مبادرات وطنية لدعم الجامعات الأهلية في مجالات التدريب والتطوير المهني وبناء القدرات، بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير قطاع التعليم العالي وتعزيز استدامته.

### 5.3. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في الفكر الإداري المعاصر، وهو تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيق ميداني على الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؛ إدراكاً من الباحث لما تحظى به هذه الجامعات من مكانة متمامية في منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ولما يُشكّله تحقيق استدامتها من ضرورة استراتيجية في ظل تنامي التنافسية وتسارع التحولات التي يشهدها القطاع التعليمي.

وقد انطلقت الدراسة من إطار نظري متكامل استعرض المفاهيم الرئيسة لمتغيراتها، ثم انتقلت إلى الجانب الميداني الذي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ثم عولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وقد كشفت النتائج عن جملة من الحقائق المهمة، أبرزها أن مستوى ممارسات إدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بالرياض جاء بمستوى (موافق) بشكل عام، مع وجود تفاوت بين الأبعاد. كما أثبتت الدراسة إحصائياً وجود أثر إيجابي دال لأبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، تخصيص الموارد، التنفيذ والمتابعة) على الاستدامة التنظيمية، فسر (٦٦.٠٪) من التباين فيها، ووجود أثر إيجابي دال لأبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التمكين، المشاركة، المحافظة على الموارد البشرية) على

الاستدامة التنظيمية، فسّر (٧١.٩٪) من التباين. والأهم أن الدراسة أثبتت أن التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُنتج أثراً أقوى (فسّر ٧٧.٦٪ من التباين في الاستدامة التنظيمية) من أثر كلٍ منهما منفرداً، وهي النتيجة الجوهرية التي تؤكد الفرضية المحورية للدراسة، وتُدلّ على أن الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية لا تتحقق بمعزل عن التكامل والتنسيق بين وظائف المؤسسة، وأن التعامل مع إدارة المشاريع والموارد البشرية بوصفهما وظيفتين منفصلتين يُفوّت على المؤسسة فرصاً كبيرة لتعزيز استدامتها.

كما كشفت الدراسة عن جوانب تحتاج إلى تعزيز، أبرزها إدارة المخاطر في المشاريع، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وعدالة الأجور والحوافز، والقدرة المالية على مواجهة الأزمات، والاستدامة البيئية. وفي ضوء ذلك، قدّمت الدراسة توصيات عملية موجّهة إلى القيادات الجامعية وصانعي القرار، لعلها تُسهم في تعزيز واقع الاستدامة في هذه المؤسسات.

ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة قد أضافت لبنة علمية جديدة في مجال الفكر الإداري التطبيقي، وأن تُشكّل نقطة انطلاق لدراسات لاحقة تُثري هذا الحقل المعرفي وتُوسّع نطاقه. وختاماً، فإن الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر موصول لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، مع الإقرار بأن الكمال لله وحده، وأن ما ورد في هذه الدراسة من نتائج وتوصيات إنما هو اجتهاد بشري قابل للمراجعة والتطوير.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تكامل إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات الأهلية في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبِّقَت على عَيِّنة طبقية نسبية قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في تسع جامعات وكليات جامعية أهلية بالرياض، وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها أن مستوى ممارسات إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية جاء بدرجة (موافق). كما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المشاريع على الاستدامة التنظيمية بنسبة تفسير بلغت (٦٦.٠٪)، وأثر إيجابي دال لأبعاد إدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية بنسبة تفسير بلغت (٧١.٩٪). والأهم أن تكامل المتغيرين معاً فسّر (٧٧.٦٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية، وهو ما يفوق أثر كلٍ منهما منفرداً. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة المخاطر في المشاريع، وبناء البرامج التدريبية على تحليل علمي للاحتياجات، ومراجعة سياسات الأجور والحوافز، وتنويع مصادر التمويل الجامعي، وإنشاء وحدات تنسيق مؤسسية تُحقّق التكامل بين الوظيفتين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية، التكامل الوظيفي، الجامعات الأهلية، الرياض.

## Abstract

This study aimed to explore the role of integrating project management and human resource management in achieving organizational sustainability at private universities in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool, distributed to a proportional stratified sample of (322) administrative staff and faculty members from nine private universities and colleges in Riyadh. Data were analyzed using SPSS.

The findings revealed that the levels of project management practices, human resource management practices, and organizational sustainability were all rated as “agree.” The study confirmed a statistically significant positive effect at ( $\alpha \leq 0.05$ ) of project management dimensions on organizational sustainability, explaining (66.0%) of the variance, and a significant effect of human resource management dimensions, explaining (71.9%). Most importantly, the integration of both variables together explained (77.6%) of the variance in organizational sustainability, exceeding the individual effect of each. The study recommended enhancing project risk management, designing training programs based on scientific needs analysis, revising compensation and incentive policies, diversifying funding sources, and establishing institutional coordination units to achieve functional integration.

**Keywords:** Project Management, Human Resource Management, Organizational Sustainability, Functional Integration, Private Universities, Riyadh.

## ملحق: أداة الدراسة (الاستبانة)

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان «تكامُل إدارة المشاريع والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة الرياض»، استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة، يسعدنا مشاركتكم في الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة. ونؤكد لكم أن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولا حاجة لذكر الاسم. شاكرين لكم حُسن تعاونكم.

### القسم الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

النوع: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ ( ) من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ( ) ٥٠ فأكثر

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى

سنوات الخبرة: ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ ( ) من ١٠ إلى أقل من ١٥ ( ) ١٥ سنة فأكثر

طبيعة العمل: ( ) عضو هيئة تدريس ( ) إداري

## القسم الثاني: محاور الدراسة

مقياس الاستجابة: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

### المحور الأول: إدارة المشاريع

البعد الأول: التخطيط

| م | الفقرة                                                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | تحدد الجامعة أهدافاً واضحة ومحددة لكل مشروع قبل البدء فيه.              |   |   |   |   |   |
| 2 | تضع الجامعة جداول زمنية دقيقة لإنجاز مراحل المشاريع.                    |   |   |   |   |   |
| 3 | تراعي خطط المشاريع في الجامعة تحديد المخاطر المحتملة وسبل التعامل معها. |   |   |   |   |   |
| 4 | تشارك الأطراف المعنية في وضع خطط المشاريع بالجامعة.                     |   |   |   |   |   |

البعد الثاني: تخصيص الموارد

| م | الفقرة                                                               | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | توزع الجامعة الموارد المالية على المشاريع بكفاءة وفق أولوياتها.      |   |   |   |   |   |
| 6 | تخصص الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة المناسبة لكل مشروع.             |   |   |   |   |   |
| 7 | توفر الجامعة الموارد المادية والتقنية اللازمة لإنجاز المشاريع.       |   |   |   |   |   |
| 8 | تتسم عملية تخصيص الموارد في الجامعة بالمرونة في الاستجابة للمتغيرات. |   |   |   |   |   |

البعد الثالث: تنفيذ المشروع ومتابعته

| م  | الفقرة                                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9  | تنفذ الجامعة مشاريعها وفقاً للخطط الموضوعة مسبقاً. |   |   |   |   |   |
| 10 | تتابع الجامعة سير تنفيذ المشاريع بصورة منتظمة.     |   |   |   |   |   |

|    |                                                                 |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 11 | تتخذ الجامعة إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات في الأداء. |  |  |  |  |  |
| 12 | تقيم الجامعة مخرجات المشاريع لقياس مدى تحقيقها للأهداف.         |  |  |  |  |  |

### المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

#### البعد الأول: التدريب والتطوير

| م  | الفقرة                                                                | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13 | توفر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين.             |   |   |   |   |   |
| 14 | تُبنى البرامج التدريبية في الجامعة على تحليل دقيق للاحتياجات الفعلية. |   |   |   |   |   |
| 15 | تسهم برامج التطوير في تحسين مستوى أداء العاملين.                      |   |   |   |   |   |
| 16 | تتيح الجامعة فرص النمو المهني والترقي للعاملين.                       |   |   |   |   |   |

#### البعد الثاني: التمكين

| م  | الفقرة                                                                 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17 | تمنح الجامعة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. |   |   |   |   |   |
| 18 | تنثق الإدارة في قدرة العاملين على تحمّل المسؤولية.                     |   |   |   |   |   |
| 19 | تشجّع الجامعة العاملين على المبادرة والابتكار في أداء مهامهم.          |   |   |   |   |   |
| 20 | تتيح الجامعة للعاملين حرية معقولة في أداء أعمالهم.                     |   |   |   |   |   |

#### البعد الثالث: المشاركة

| م  | الفقرة                                                            | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21 | تشرك الجامعة العاملين في صنع القرارات التنظيمية ذات الصلة بعملهم. |   |   |   |   |   |
| 22 | تأخذ الإدارة بآراء العاملين ومقترحاتهم في الاعتبار.               |   |   |   |   |   |

|    |                                                             |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 23 | توفر الجامعة قنوات اتصال فعّالة تتيح للعاملين إبداء آرائهم. |  |  |  |  |  |
| 24 | تعزّز الجامعة العمل الجماعي والتشاركي بين العاملين.         |  |  |  |  |  |

البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية

| م  | الفقرة                                                   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 25 | تطبّق الجامعة سياسات عادلة للأجور والحوافز.              |   |   |   |   |   |
| 26 | تحرص الجامعة على استبقاء الكفاءات المتميزة لديها.        |   |   |   |   |   |
| 27 | توفر الجامعة بيئة عمل محفّزة تعزّز ولاء العاملين.        |   |   |   |   |   |
| 28 | تتبنى الجامعة برامج للرعاية والرفاهية الوظيفية للعاملين. |   |   |   |   |   |

المحور الثالث: الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)

| م  | الفقرة                                                                  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 29 | تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة تضمن استمراريّتها على المدى الطويل. |   |   |   |   |   |
| 30 | تحقق الجامعة توازناً بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.       |   |   |   |   |   |
| 31 | تتكيف الجامعة بفاعلية مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.                 |   |   |   |   |   |
| 32 | تستثمر الجامعة مواردها بكفاءة بما يضمن ديمومة أدائها.                   |   |   |   |   |   |
| 33 | تسهم سياسات الجامعة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.         |   |   |   |   |   |
| 34 | تحرص الجامعة على ترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على البيئة.              |   |   |   |   |   |
| 35 | تعمل الجامعة على تطوير خدماتها التعليمية باستمرار لضمان تميزها.         |   |   |   |   |   |
| 36 | تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة لمفهوم الاستدامة.                     |   |   |   |   |   |
| 37 | تمتلك الجامعة قدرة مالية تمكّنها من مواجهة الأزمات.                     |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |    |                                                               |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 38 | تحظى الجامعة بسمعة وثقة تعزّزان مكانتها التنافسية المستدامة.  |
|  |  |  |  |  | 39 | تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية تدعم استدامتها.       |
|  |  |  |  |  | 40 | تحرص الجامعة على تطوير كوادرها البشرية بما يدعم استمراريّتها. |

٣,٧. الخاتمة

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

## قائمة المراجع

