

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

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

أسم الطالب

نايف الرشيد

الرقم الجامعي /

232000596

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12

13.....	2.5.الخاتمة
13.....	قائمة المراجع

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية وعميقة في ظل رؤية المملكة 2030، التي وضعت التعليم في صدارة أولوياتها الاستراتيجية باعتباره الركيزة الأساسية لبناء اقتصاد المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة. وتمثل الجامعات الأهلية في مدينة الرياض نموذجاً حيوياً لهذا التحول، إذ تواجه تحديات متزايدة تتعلق بضرورة تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في بيئة تنافسية متسارعة، مما يستدعي تبني مقاربات إدارية متكاملة تضمن لها البقاء والنمو والاستدامة. وقد أصبحت الاستدامة التنظيمية مطلباً ملحاً لهذه الجامعات في ظل التغيرات المتلاحقة في السياسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل وتطلعات المجتمع، وهو ما يفرض عليها إعادة النظر في أساليبها الإدارية التقليدية والانتقال نحو نماذج أكثر تكاملاً ومرونة (العسكر وآخرون، 2021).

وتُعد إدارة المشاريع من المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بكفاءة وفاعلية، حيث توفر إطاراً منهجياً منظماً لتخطيط الأنشطة والمبادرات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها وفق معايير محددة للجودة والوقت والتكلفة. وقد تطور مفهوم إدارة المشاريع من مجرد أداة تنفيذية إلى فلسفة إدارية شاملة تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة المدى، ولا سيما في قطاع التعليم العالي الذي يتسم بتعدد عملياته وتعدد أصحاب المصلحة فيه. وفي السياق الجامعي تحديداً، تبرز إدارة المشاريع كأداة فاعلة لإدارة مبادرات التطوير الأكاديمي والبحثي والإداري، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى مشاريع قابلة للقياس والتنفيذ والمتابعة. (Martens & Carvalho, 2017)

وفي المقابل، تمثل إدارة الموارد البشرية الركيزة الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، فالعنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية، ولا يمكن لأي منظمة أن تحقق استدامتها

دون امتلاكها لرأس مال بشري مؤهل ومحفز وملتزم. وتتضمن إدارة الموارد البشرية المعاصرة مجموعة متكاملة من الوظائف والممارسات التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وإدارة الأداء والتعويضات والاحتفاظ بالكفاءات، وكلها وظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز. وتكتسب هذه الوظائف أهمية خاصة في البيئة الجامعية التي تعتمد بشكل كبير على الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتخصصة التي تشكل جوهر العملية التعليمية والبحثية. (Mohiuddin et al., 2022)

أن التحدي الحقيقي الذي يواجه الجامعات الأهلية لا يكمن في تطبيق إدارة المشاريع أو إدارة الموارد البشرية كلٍّ على حدة، بل في تحقيق التكامل الفعّال بينهما بوصفهما منظومة إدارية واحدة متسقة تعمل في تناغم لتحقيق الاستدامة التنظيمية. فالتكامل بين هذين المجالين يعني أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية مصممة لدعم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بفاعلية، وأن تراعي إدارة المشاريع البُعد البشري في جميع مراحلها من التخطيط إلى الإغلاق. وهذا التكامل من شأنه أن يُوجد بيئة تنظيمية ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات والاستجابة للتحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية والخدمية للجامعة. (Mathew et al., 2022)

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتستكشف طبيعة العلاقة التكاملية بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وذلك من خلال دراسة تطبيقية ميدانية تسعى إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي متكامل يمكن أن يُسهم في تعزيز قدرة هذه الجامعات على تحقيق الاستدامة بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفاهيم إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية كلٍّ على حدة في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إلا أن الواقع العملي والأكاديمي يكشف عن وجود فجوات جوهرية في فهم طبيعة التكامل بين هذين المجالين وأثره في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ولا سيما في سياق مؤسسات التعليم العالي الأهلية، وتتمثل مشكلة الدراسة في أن الجامعات الأهلية في مدينة الرياض تواجه تحديات متعددة تتعلق بتحقيق الاستدامة التنظيمية في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وأن غياب التكامل الفعّال بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية قد يمثل أحد أبرز العوائق أمام تحقيق هذه الاستدامة، ويمكن تحديد أبعاد هذه المشكلة من خلال رصد الفجوات على المستويين النظري والتطبيقي.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات الإدارية المعاصرة عن وجود فجوة واضحة في الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية كمنظومة واحدة متكاملة، إذ تميل معظم الدراسات إلى معالجة كل مجال بمعزل عن الآخر، مما أدى إلى غياب إطار نظري شامل يوضح آليات هذا التكامل ومحدداته ومخرجاته. فعلى صعيد إدارة المشاريع، ركزت غالبية الأبحاث على الجوانب التقنية والمنهجية كإدارة النطاق والجدولة والتكلفة والمخاطر، بينما لم تحظ الأبعاد البشرية والتنظيمية بالاهتمام الكافي ضمن أدبيات هذا المجال. (Silvius et al., 2012)

وعلى صعيد آخر، تُظهر الأدبيات قصوراً في ربط مفهوم الاستدامة التنظيمية بإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في سياق التعليم العالي، حيث تركزت معظم دراسات الاستدامة على القطاعات الصناعية والتجارية، في حين بقي قطاع التعليم العالي الأهلبي بعيداً عن دائرة الاهتمام البحثي الكافي، كما أن النماذج النظرية المتاحة لا تأخذ في الاعتبار الخصوصية التنظيمية للجامعات الأهلية التي تجمع بين الطابع الأكاديمي والاستثماري في آن واحد، مما يستلزم تطوير أطر نظرية جديدة تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات وسياقها التنظيمي الفريد (المحيميد، 2023).

علاوة على ذلك، تفنقر الأدبيات العربية تحديداً إلى دراسات كافية تتناول مفهوم الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية السعودية من منظور تكاملي يجمع بين إدارة المشاريع والموارد البشرية، حيث إن معظم الدراسات المتاحة اقتصررت على تناول أحد هذه المتغيرات بشكل منفرد أو في سياقات تنظيمية مختلفة عن البيئة الجامعية الأهلية. وهذا القصور النظري يُضعف القدرة على بناء نماذج تفسيرية وتنبؤية قادرة على توجيه الممارسة الإدارية في هذه المؤسسات نحو تحقيق الاستدامة المنشودة. (Abu-Mahfouz et al., 2023)

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه الجامعات الأهلية في مدينة الرياض تحديات عملية حقيقية تتعلق بتكامل ممارسات إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية، حيث تعمل إدارات المشاريع وإدارات الموارد البشرية في كثير من هذه الجامعات بشكل منعزل ومنفصل عن بعضها البعض، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وتكرار العمل وضعف التنسيق وهدر الموارد، ويتجلى هذا الانفصال في غياب آليات واضحة لمواءمة سياسات الموارد البشرية مع متطلبات المشاريع الاستراتيجية للجامعة، وضعف مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمشاريع

وتنفيذها، وعدم مراعاة إدارة المشاريع للأبعاد البشرية كالتحفيز والتطوير وإدارة التغيير (العسكر وآخرون، 2021).

كما تعاني بعض الجامعات الأهلية من ضعف في القدرات المؤسسية اللازمة لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ويتمثل ذلك في ارتفاع معدلات دوران العمالة الأكاديمية والإدارية، وتأخر تنفيذ المشاريع التطويرية عن جداولها الزمنية، وضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التشغيلية اليومية. وتشير الملاحظات الميدانية إلى أن كثيراً من هذه الجامعات لا تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المشاريع والموارد البشرية تعمل بشكل متناسق لتحقيق أهداف الاستدامة بأبعادها المختلفة. (Usman et al., 2024)

وبناءً على ما تقدم من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

ما أثر تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات الإدارية العربية والأجنبية من خلال تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية في سياق مؤسسات التعليم العالي الأهلية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بالقدر الكافي من العمق والشمولية.
- تُثري الدراسة المكتبة العربية بمعالجة علمية رصينة لمفهوم التكامل الإداري بين حقلي إدارة المشاريع والموارد البشرية، وتقدم نموذجاً مفاهيمياً جديداً يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال، مما يُعزز التراكم المعرفي في الأدبيات الإدارية العربية.
- توفر الدراسة مراجعة نظرية شاملة ومحدثة للأدبيات المتعلقة بالاستدامة التنظيمية في قطاع التعليم العالي، مما يساعد الباحثين على فهم التطورات النظرية الحديثة في هذا المجال وتحديد الاتجاهات البحثية المستقبلية وبناء دراساتهم على أسس نظرية متينة.

- تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس علمية موثوقة وصادقة لقياس مستوى التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية وأثره في الاستدامة التنظيمية، وهي أدوات يمكن أن يستفيد منها الباحثون في إجراء دراسات مماثلة في سياقات تنظيمية وجغرافية مختلفة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

- تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لصناع القرار في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض حول كيفية تحقيق التكامل الفعال بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية، مما يساعدهم على تعزيز الاستدامة التنظيمية لجامعاتهم ورفع مستوى أدائها الشامل.
- تساعد نتائج الدراسة الجامعات الأهلية على تشخيص واقع ممارساتها الحالية في مجالي إدارة المشاريع والموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يمكنها من وضع خطط تحسين مستهدفة تعالج أوجه القصور وتعزز جوانب التميز.
- تدعم الدراسة جهود تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في مجال تطوير قطاع التعليم العالي الأهلي، من خلال تقديم رؤى علمية وعملية حول آليات تعزيز الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بما يتوافق مع الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة.
- توفر الدراسة نموذجاً تطبيقياً يمكن أن تستفيد منه الجهات الرقابية والتنظيمية المشرفة على التعليم العالي الأهلي في المملكة، كهيئة تقويم التعليم والتدريب ووزارة التعليم، في تطوير معايير الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي بما يراعي البعد التكاملي بين إدارة المشاريع والموارد البشرية.
- تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن تعميمه على مؤسسات التعليم العالي الأهلية في مناطق المملكة الأخرى وفي الدول العربية، مع مراعاة الخصوصيات المحلية لكل بيئة، مما يوسع نطاق الاستفادة من نتائجها ويعزز قيمتها التطبيقية.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الدوسري، عيسى بن خلف سعد. (2022). درجة إسهام الجامعات السعودية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الشراكة المجتمعية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 38(2.2)، 230-274.
- العسكر، سارة فهد؛ والتويجري، نجلاء محمد؛ والتويجري، فاطمة عبدالعزيز. (2021). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(12)، 64-91. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L031020>
- المحيميد، باسم بن إبراهيم سليمان. (2023). واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 3(2)، 76-100.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work

engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97.

- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>
- Mathew, J., Srinivasan, V., Croucher, R., & Gooderham, P. N. (2022). Managing human resource management tensions in project-based organisations: Evidence from Bangalore. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 1–20. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12439>
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Bagheri Faradonbeh, S., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 928. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020928>
- Silvius, A. J. G., Schipper, R., Planko, J., van den Brink, J., & Köhler, A. (2012). *Sustainability in project management*. Gower Publishing.
- Usman, M., Hameed, A. A., Manzoor, S., & Shahid, S. A. (2024). The influence of green human resource management on university sustainability in higher education: The role of mediating environmental performance and green commitment. *PeerJ*, 12, e18034. <https://doi.org/10.7717/peerj.18034>

