

# **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

.....

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                   |     |
|----|-----------------------------------|-----|
| ٤  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | ١   |
| ٥  | المقدمة:                          | ١,١ |
| ٦  | مشكلة الدراسة                     | ١,٢ |
| ٧  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري    | ١,٣ |
| ٧  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي  | ١,٣ |
| ٨  | أهمية الدراسة                     | ١,٣ |
| ٨  | 1.3.1 على المستوى النظري:         | ١,٣ |
| ٩  | 1.3.2 على المستوى التطبيقي        | ١,٣ |
| ١٠ | 1.2 أسئلة الدراسة                 | ١,٣ |
| ١٠ | السؤال الرئيسي:                   | ١,٣ |
| ١٠ | الأسئلة الفرعية:                  | ١,٣ |
| ١٠ | 1.3 أهداف الدراسة                 | ١,٣ |
| ١١ | 1.4 فرضيات الدراسة                | ١,٣ |
| ١١ | الفرضية الرئيسية:                 | ١,٣ |
| ١١ | الفرضيات الفرعية:                 | ١,٣ |
| ١٢ | 1.5 نموذج الدراسة                 | ١,٣ |
| ١٢ |                                   | ١,٣ |
| ١٢ |                                   | ١,٣ |
| ١٢ |                                   | ١,٣ |
| ١٣ | 1.6 منهجية الدراسة                | ١,٣ |
| ١٣ | منهج الدراسة:                     | ١,٣ |
| ١٣ | مجتمع وعينة الدراسة:              | ١,٣ |
| ١٤ | مصادر جمع البيانات:               | ١,٣ |
| ١٤ | أداة الدراسة:                     | ١,٣ |
| ١٥ | الأساليب الإحصائية المستخدمة:     | ١,٣ |
| ١٥ | حدود الدراسة:                     | ١,٣ |
| ١٦ | 1.7 الدراسة الميدانية             | ١,٣ |

|    |                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ١٦ | 1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح .....                                               |
| ١٩ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....                               |
| ١٩ | 2.1. المقدمة .....                                                                |
| ١٩ | 2.2. المتغير المستقل: تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية .....                 |
| ١٩ | تمهيد .....                                                                       |
| ١٩ | مفهوم تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية .....                                 |
| ٢٠ | أهمية تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية .....                                 |
| ٢١ | أهداف تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية .....                                 |
| ٢١ | أبعاد تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية .....                                 |
| ٢٢ | الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل .....                                  |
| ٢٤ | 2.3. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية .....                                    |
| ٢٤ | تمهيد .....                                                                       |
| ٢٥ | مفهوم الاستدامة التنظيمية .....                                                   |
| ٢٥ | أهمية الاستدامة التنظيمية .....                                                   |
| ٢٦ | أهداف الاستدامة التنظيمية .....                                                   |
| ٢٦ | أبعاد الاستدامة التنظيمية .....                                                   |
| ٢٧ | الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع .....                                   |
| ٢٩ | 2.4. العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية والاستدامة التنظيمية ..... |
| ٢٩ | الإطار النظري للعلاقة .....                                                       |
| ٣٠ | الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين .....                            |
| ٣٢ | 2.5. الخاتمة .....                                                                |
| ٣٤ | قائمة المراجع                                                                     |
| ٣٤ | أولاً: المراجع العربية .....                                                      |
| ٣٦ | ثانياً: المراجع الأجنبية .....                                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية وعميقة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، 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، ٢٠٢١).

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 وملتمز. 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.

## ١,٢ . 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 الأهلئ 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 (المحميد، ٢٠٢٣).

علاوة على ذلك، تفقر 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 اقتصرت 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، ٢٠٢١).

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؟

### ١.٣. أهمية الدراسة

#### ١.٣.١. 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 ٢٠٣٠ 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.

## 1.2 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، تطوير الكفاءات البشرية، حوكمة المشاريع، إدارة التغيير التنظيمي) على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟
٢. ما أثر تطوير الكفاءات البشرية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟
٣. ما أثر حوكمة المشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟
٤. ما أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟
٥. ما مستوى تطبيق تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر العاملين؟
٦. ما مستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

## 1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، تطوير الكفاءات البشرية، حوكمة المشاريع، إدارة التغيير التنظيمي) على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.
٢. قياس أثر تطوير الكفاءات البشرية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.
٣. تحليل أثر حوكمة المشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.
٤. بيان أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.
٥. تشخيص مستوى تطبيق تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.
٦. تقييم مستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية محل الدراسة.
٧. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
٨. تقديم توصيات علمية وعملية تساهم في تعزيز تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية.

#### 1.4 فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، تطوير الكفاءات البشرية، حوكمة المشاريع، إدارة التغيير التنظيمي) على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.

##### الفرضيات الفرعية:

**H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي للمشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.

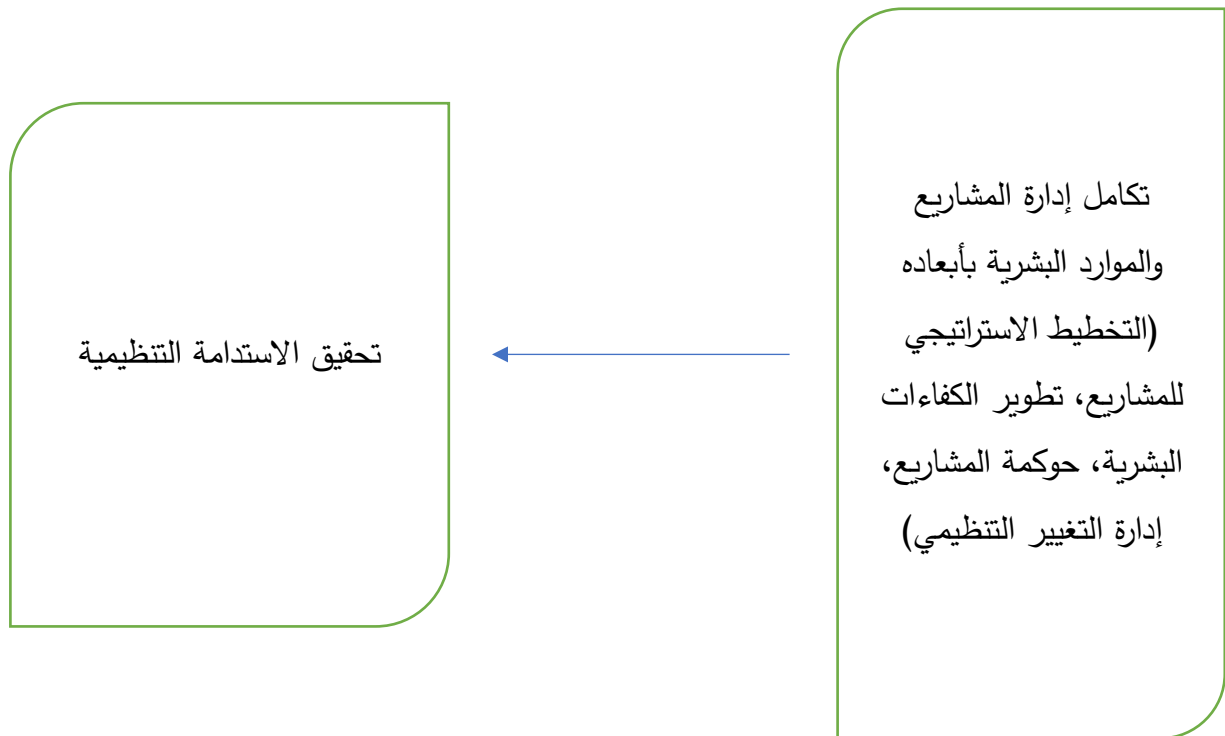
**H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير الكفاءات البشرية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.

**H0-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة المشاريع على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.

**H0-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة التغيير التنظيمي على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض.

**H0-5:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة حول تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

## 1.5 نموذج الدراسة



## 1.6 منهجية الدراسة

### منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ من أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيُستخدم لوصف ظاهرة تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية والاستدامة التنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات والآثار بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، واستخلاص النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة والموثوقية.

كما ستستند الدراسة إلى مقارنة كمية قائمة على تصميم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، مع الاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في بناء الإطار المفاهيمي وتطوير أداة القياس، وصولاً إلى اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة بشكل علمي منهجي ومنظم.

### مجتمع وعينة الدراسة:

سيتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الجامعات الأهلية في مدينة الرياض، والتي تشمل: جامعة الأمير سلطان، جامعة الفيصل، جامعة الإمامة، جامعة دار العلوم، جامعة رياض العلم، جامعة المعرفة، والجامعة العربية المفتوحة (فرع الرياض)، وذلك بإجمالي يُقدّر بنحو (١,٢٠٠) موظف وموظفة يشغلون مناصب إدارية وأكاديمية-إدارية. وسيتم التركيز على هذه الفئة نظراً لارتباطها المباشر بعمليات إدارة المشاريع والموارد البشرية واتخاذ القرارات التنظيمية في تلك الجامعات.

سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع الجامعات الأهلية المستهدفة بشكل متوازن، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Krejcie & Morgan, 1970) بحيث يبلغ حجم العينة المستهدفة (٢٩١) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، مع توزيع أفراد العينة على الجامعات

السبع بشكل تناسبي وفقاً لحجم العاملين في كل جامعة. وسيتم توزيع (٣٣٠) استبانة لتعويض الاستبانات غير المكتملة أو غير المستردة، بما يضمن الحصول على الحد الأدنى المطلوب إحصائياً لإجراء التحليلات المناسبة.

### مصادر جمع البيانات:

**أولاً: المصادر الثانوية:** ستشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

**ثانياً: المصادر الأولية:** ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

ستتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

| القسم    | المحور                                                                     | عدد الفقرات |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| الأول    | البيانات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) | 4 فقرات     |
| الثاني   | التخطيط الاستراتيجي للمشاريع                                               | 4 فقرات     |
| الثالث   | تطوير الكفاءات البشرية                                                     | 4 فقرات     |
| الرابع   | حوكمة المشاريع                                                             | 4 فقرات     |
| الخامس   | إدارة التغيير التنظيمي                                                     | 4 فقرات     |
| السادس   | الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع)                                       | 10 فقرات    |
| الإجمالي |                                                                            | 30 فقرة     |

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، بحيث تتراوح الإجابات من (١ = غير موافق بشدة) إلى (٥ = موافق بشدة)

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وستشمل الأساليب الإحصائية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة، والتحليل العاملي التوكيدي للتحقق من صدق البناء، والإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر الأبعاد على المتغير التابع، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، واختبار (VIF) للكشف عن الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، تطوير الكفاءات البشرية، حوكمة المشاريع، إدارة التغيير التنظيمي) على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

**الحدود المكانية:** الجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** العاملون في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والإشرافية) في الجامعات الأهلية المستهدفة.

**الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٦/٢٠٢٧م.

## 1.7 الدراسة الميدانية

ستتضمن الدراسة الميدانية المراحل التالية:

**المرحلة الأولى - الإعداد والتصميم:** سيتم خلالها تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والموارد البشرية (لا يقل عددهم عن ٧ محكمين) للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

**المرحلة الثانية - الدراسة الاستطلاعية:** سيتم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأساسية، لحساب معاملات الصدق والثبات والتأكد من وضوح الفقرات وسلامة الصياغة اللغوية.

**المرحلة الثالثة - التوزيع والجمع:** سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر الرابط الإلكتروني ويدوياً على أفراد العينة في الجامعات الأهلية المستهدفة، مع المتابعة المستمرة لضمان تحقيق أعلى نسبة استرداد.

**المرحلة الرابعة - التحليل والنتائج:** سيتم إدخال البيانات وتنظيفها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، واستخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات والمقترحات.

## 1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

| المرحلة / النشاط      | ١ | الشهر ٢ | الشهر ٣ | الشهر ٤ | الشهر ٥ | الشهر ٦ | الشهر ٧ | الشهر ٨ | الشهر ٩ | الشهر ١٠ |
|-----------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| ل<br>ش<br>ه<br>ر<br>١ |   |         |         |         |         |         |         |         |         |          |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الأولى:<br>التخطيط والإعداد                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تحديد مشكلة الدراسة<br>وأسئلتها وفرضياتها               |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | مراجعة الأدبيات<br>والدراسات السابقة                    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | بناء الإطار النظري<br>لِلدراسة                          |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تصميم نموذج الدراسة                                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الثانية: تطوير<br>أداة الدراسة                  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تصميم الاستبانة<br>(الصورة الأولية)                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تحكيم الاستبانة من<br>المتخصصين                         |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تعديل الاستبانة وإعدادها<br>بالصيغة النهائية            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الثالثة: الدراسة<br>الميدانية                   |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تطبيق الدراسة<br>الاستطلاعية (٣٠ فرداً)                 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | حساب الصدق والثبات<br>للأداة                            |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | توزيع الاستبانة على<br>العينة الأساسية (٣٣٠<br>استبانة) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | متابعة الاسترداد وجمع<br>البيانات                       |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                          |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي        |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | إدخال البيانات وتنظيفها في SPSS          |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | إجراء التحليل الوصفي                     |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | إجراء تحليل الانحدار واختبار الفرضيات    |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تحليل الفروق (T-Test, ANOVA)             |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الخامسة: كتابة النتائج والتوصيات |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها           |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | صياغة التوصيات والمقترحات                |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المراجعة النهائية والتدقيق اللغوي        |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | تسليم المشروع بصورته النهائية            |

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة

يُعدّ الفصل الثاني من أركان البحث العلمي الجوهريّة، إذ يُرسي القاعدة النظرية التي ينطلق منها الباحث لفهم طبيعة المتغيرات محل الدراسة وتفسير العلاقات القائمة بينها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتزايد الاهتمام بتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، برزت الحاجة الملحة إلى تبني مقاربات إدارية تكاملية تجمع بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بوصفهما رافعتين أساسيتين لتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية. ويسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يتناول المتغير المستقل المتمثل في "تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية" بأبعاده الأربعة: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية، وحوكمة المشاريع، وإدارة التغيير التنظيمي، فضلاً عن المتغير التابع المتمثل في "الاستدامة التنظيمية" بأبعادها المختلفة. كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بكل متغير على حدة، ثم يناقش الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

### 2.2. المتغير المستقل: تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية

#### تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في الفكر الإداري المعاصر نحو التكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة بدلاً من التعامل معها كجزر منعزلة، وقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن المنظمات التي تتجح في تحقيق التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها المؤسسي. ويكتسب هذا التكامل أهمية خاصة في بيئة الجامعات الأهلية التي تعمل في سياق تنافسي متزايد يتطلب إدارة فعّالة للمشاريع الأكاديمية والإدارية من جهة، وتوظيفاً أمثل للطاقات البشرية من جهة أخرى (الشيداني، ٢٠٢٦؛ سلطان والسليفاني، ٢٠٢٥)

#### مفهوم تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية

يُعرّف تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأنه عملية تنسيقية منهجية تهدف إلى المواءمة بين أنشطة تخطيط المشاريع وتنفيذها ورقابتها من ناحية، وبين وظائف إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وتطوير وتقييم من ناحية أخرى، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية. وقد أشار معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن إدارة الموارد البشرية تُعدّ أحد المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع وفقاً لدليل PMBOK، مما يؤكد أن العلاقة بين المجالين ليست عرضية بل هي علاقة بنيوية جوهرية (Project Management Institute [PMI], 2021). ويرى التيجاني (٢٠٢٢) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التكامل الاستراتيجي في منظمات الأعمال، حيث إن نجاح أي مشروع يتوقف في نهاية المطاف على مدى كفاءة العنصر البشري القائم على تنفيذه. كما عرّف (Mathew et al. (2022 إدارة الموارد البشرية في المنظمات القائمة على المشاريع بأنها مجموعة من الممارسات التكيفية التي تسعى إلى التوفيق بين السياسات التنظيمية الكلية ومتطلبات المشاريع الفردية، مؤكدين أن هذا التوفيق يشكل تحدياً إدارياً حقيقياً يستدعي أطراً تكاملية مبتكرة.

### أهمية تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية

تتبع أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية من كونه يمثل استجابة حتمية للتحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات عموماً والجامعات الأهلية خصوصاً. فمن الناحية الاستراتيجية، يُسهم هذا التكامل في ضمان توافق المشاريع المنفذة مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة وأهدافها بعيدة المدى، إذ لا يمكن لمشروع أكاديمي أو إداري أن يحقق غاياته دون موارد بشرية مؤهلة ومحفزة (سلطان والسليفاني، ٢٠٢٥). ومن الناحية التشغيلية، يؤدي هذا التكامل إلى تحسين توزيع الموارد البشرية على المشاريع المختلفة، وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة، ورفع مستوى الإنتاجية والجودة. كما يساعد التكامل في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر، وهو ما أكدته القرعان (٢٠٢٢) بأن التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة يعزز من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات شاملة ودقيقة. وتزداد هذه الأهمية في سياق الجامعات الأهلية السعودية التي تسعى إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمي والتميز المؤسسي في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ (العسكر والتويجري والتويجري، ٢٠٢١).

## أهداف تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية

يسعى تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة التي تصب في تعزيز الأداء المؤسسي الشامل. فمن أبرز هذه الأهداف تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين محفظة المشاريع وبين خطط القوى العاملة، بحيث تتوافر الكفاءات المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين. كما يهدف هذا التكامل إلى تعزيز القدرة التنظيمية على إدارة التغيير من خلال إعداد الموارد البشرية وتهيئتها لتقبل المشاريع الجديدة والتكيف مع متطلباتها (الشيداني، ٢٠٢٦). ويستهدف أيضاً بناء قدرات مؤسسية مستدامة عبر تطوير الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لنجاح المشاريع، وترسيخ ممارسات الحوكمة الرشيدة التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع. وقد أضاف غاكه وحمزة والطائي (٢٠٢٥) أن من أهداف هذا التكامل أيضاً تحسين كفاءة العمليات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات في دمج أنظمة إدارة المشاريع مع أنظمة إدارة الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك، يهدف التكامل إلى تعزيز رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وضمان استمرارية المعرفة المؤسسية ونقلها بين المشاريع المختلفة (محمد وقبيسي، 2025)

## أبعاد تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية

يتضمن تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية أربعة أبعاد رئيسية تعمل بشكل تآزري لتحقيق الأهداف المرجوة:

**البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع** — يُشير هذا البُعد إلى عملية تحديد المشاريع ذات الأولوية الاستراتيجية وربطها بالأهداف العامة للمنظمة، مع مراعاة توافر الموارد البشرية اللازمة لتنفيذها. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط تنفيذية واقعية تأخذ في الاعتبار القدرات البشرية المتاحة والمطلوب تطويرها. وقد أكد Silviu et al. (2012) أن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في إطار الاستدامة يتطلب منظوراً بعيد المدى يتجاوز الأهداف قصيرة الأجل ليشمل الأثر الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمشاريع.

**البُعد الثاني: تطوير الكفاءات البشرية** — يركز هذا البُعد على بناء وتنمية المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لنجاح المشاريع، ويشمل ذلك تحديد الفجوات في الكفاءات، وتصميم برامج التدريب والتطوير المهني، وبناء

مسارات وظيفية واضحة لفرق المشاريع. وقد أشار المحميد (٢٠٢٣) إلى أن تطوير الكفاءات البشرية في إطار إدارة الموارد البشرية الخضراء يتطلب تبني مقاربات تدريبية مبتكرة تراعي متطلبات الاستدامة. كما يتضمن هذا البُعد إدارة المواهب واستبقائها وتحفيزها لضمان استمرارية الأداء المتميز في المشاريع المختلفة (العسكر والتويجري والتويجري، ٢٠٢١).

**البُعد الثالث: حوكمة المشاريع** — تُعرّف حوكمة المشاريع بأنها منظومة من الهياكل والعمليات والمعايير والقواعد التي توجّه عملية اتخاذ القرار في المشاريع وتضمن المساءلة والشفافية والنزاهة. وتشمل حوكمة المشاريع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ووضع آليات للرقابة والمتابعة، وتصميم أنظمة للإبلاغ وإدارة المخاطر. ويرى الميالي والحسني (٢٠٢٣) أن القيادة الأخلاقية تُعدّ ركيزة أساسية لحوكمة المشاريع الفعّالة، إذ تسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والالتزام. وفي سياق الجامعات الأهلية، تكتسب حوكمة المشاريع أهمية مضاعفة نظراً لتعدد أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس ومستثمرين ومجتمع محلي (Martens & Carvalho, 2017).

**البُعد الرابع: إدارة التغيير التنظيمي** — يتعلق هذا البُعد بالعمليات والأساليب المستخدمة لإعداد المنظمة وأفرادها للتحويل من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، بما يضمن تقبّل التغيير وتبنيّه بفاعلية. وتشمل إدارة التغيير التنظيمي التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة، ومعالجة المقاومة للتغيير، وبناء تحالفات داعمة، وتعزيز الالتزام التنظيمي. وقد أوضح الفتلاوي والعبدي (٢٠٢٢) أن التجديد الاستراتيجي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة التغيير ينعكس إيجابياً على الاستدامة التنظيمية في الجامعات، مما يؤكد الدور المحوري لهذا البُعد في تحقيق أهداف التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية.

### الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرى الشيداني (٢٠٢٦) دراسة بعنوان "أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة العمل بمسقط — عُمان"، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر التكامل بين القيادة

الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق بين الأنماط القيادية واستراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي السياق ذاته، قام سلطان والسليفاني (2025) بدراسة حملت عنوان "التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز الاستراتيجي"، وهدفت إلى استكشاف دور التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي في تحقيق التميز الاستراتيجي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التكامل في ممارسات الموارد البشرية والتحول الرقمي من جهة وتحقيق التميز الاستراتيجي من جهة أخرى، وأوصت الدراسة بتبني مقاربات تكاملية تجمع بين إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات.

أما التيجاني (٢٠٢٢)، فقد أجرى دراسة بعنوان "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في شركات النفط السودانية. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ومعنوي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي، لا سيما في أبعاد التخطيط والتدريب والتطوير. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة وربطها بمحفظة المشاريع.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Mathew et al. (2022) دراسة بعنوان "Managing Human Resource Management Tensions in Project-Based Organisations: Evidence from Bangalore"، وهدفت إلى فحص

كيفية إدارة التوترات الناشئة بين سياسات إدارة الموارد البشرية على المستوى التنظيمي ومتطلبات المشاريع الفردية في شركة برمجيات كبيرة في بنغالور. واعتمد الباحثون على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة معمقة شملت مقابلات مع مديري المشاريع وموظفي الموارد البشرية والمطورين. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات القائمة على المشاريع تواجه توترات بنيوية بين الحاجة إلى معايير موحدة لإدارة الموارد البشرية والحاجة إلى مرونة تتناسب مع خصوصية كل مشروع، وأوصت بتبني أطر تكاملية تراعي هذه الازدواجية.

كما أجرى (2023) Abu-Mahfouz et al. دراسة بعنوان "Sustainable Human Resource Management Practices in Organizational Performance: The Mediating Impacts of Knowledge Management and Work Engagement"، وهدفت إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على الأداء التنظيمي مع دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة والانخراط في العمل. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتكونت العينة من (٣٩٤) موظفاً في مؤسسات أردنية. وأثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي في الأداء التنظيمي، وأن إدارة المعرفة والانخراط في العمل يلعبان دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة مع أنظمة إدارة المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي.

وقام (2012) Silvius et al. بتأليف كتاب مرجعي بعنوان "Sustainability in Project Management"، هدف إلى استكشاف وتحديد الأسئلة المحيطة بدمج مفاهيم الاستدامة في المشاريع وإدارة المشاريع. واعتمد المؤلفون على منهج تحليلي مفاهيمي يستند إلى مراجعة شاملة للأدبيات والممارسات المهنية. وتوصل العمل إلى أن دمج الاستدامة في إدارة المشاريع يتطلب إعادة النظر في معايير نجاح المشروع لتشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع ينبغي أن يراعي الأثر طويل المدى على أصحاب المصلحة والمجتمع. وأوصى المؤلفون بضرورة تطوير كفاءات مديري المشاريع في مجال الاستدامة وتعزيز حوكمة المشاريع لتشمل معايير الأداء المستدام.

### 2.3. المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

تمهيد

حظي مفهوم الاستدامة التنظيمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والأكاديمية خلال العقدین الأخيرین، وذلك في ظل تنامي الوعي العالمي بأهمية التنمية المستدامة وانعكاساتها على مستوى المنظمات. وقد تطور هذا المفهوم من كونه مرتبطاً بالبُعد البيئي فحسب إلى أن أصبح يشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وتنظيمية متعددة، مما جعله إطاراً شاملاً لتقييم قدرة المنظمات على البقاء والازدهار على المدى الطويل. وتبرز أهمية دراسة الاستدامة التنظيمية في سياق الجامعات الأهلية السعودية نظراً للدور المحوري الذي تضطلع به هذه الجامعات في منظومة التعليم العالي وفي تحقيق أهداف التنمية الوطنية (الدوسري، ٢٠٢٢).

### مفهوم الاستدامة التنظيمية

تُعرف الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الحالية دون المساس بقدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطتها وعملياتها. وقد عرّفها الشريف والعنزي (٢٠٢٢، ص. ٨٢٠) بأنها "قدرة المنظمة على الاستمرار والتكيف والنمو في بيئتها التنافسية من خلال تبني ممارسات إدارية مسؤولة تراعي التوازن بين تحقيق الأرباح والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة". كما عرّفها الفتلاوي والعبودي (٢٠٢٢) بأنها المحصلة النهائية لقدرة المنظمة على إدارة مواردها وعملياتها بكفاءة تضمن استمراريته وتميزها على المدى البعيد. أما على الصعيد الدولي، فقد أشار Mohiuddin et al. (2022) إلى أن الاستدامة التنظيمية في الجامعات تتجاوز مفهوم البقاء المالي لتشمل الاستدامة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، مما يجعلها مفهوماً متعدد الأوجه يتطلب مقاربة تكاملية في قياسه وتحقيقه.

### أهمية الاستدامة التنظيمية

تتجلى أهمية الاستدامة التنظيمية في كونها تمثل ضماناً حقيقية لبقاء المنظمات واستمراريته في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين. ففي سياق الجامعات الأهلية، تضمن الاستدامة التنظيمية قدرة هذه المؤسسات على الوفاء بالتزاماتها تجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع على المدى الطويل (الدوسري، ٢٠٢٢). كما تُسهم الاستدامة التنظيمية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعة، إذ أثبتت دراسة الشريف والعنزي (٢٠٢٢) وجود علاقة طردية قوية بين الاستدامة التنظيمية والسمعة التنظيمية. وتكمن أهميتها أيضاً في تمكين

الجامعات من الاستجابة للمتطلبات المتزايدة لهيئات الاعتماد الأكاديمي التي باتت تُدرج معايير الاستدامة ضمن شروط الاعتماد، فضلاً عن مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تتبناها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠. (Usman et al., 2024) وعلاوة على ذلك، تساعد الاستدامة التنظيمية في جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية وفي استقطاب أفضل الكفاءات الأكاديمية والإدارية.

### أهداف الاستدامة التنظيمية

تسعى الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تشمل ضمان الجدوى المالية والاقتصادية طويلة الأمد للجامعة من خلال تنويع مصادر الإيرادات وترشيد النفقات واستثمار الموارد بكفاءة. كما تهدف إلى تعزيز الأثر الاجتماعي الإيجابي للجامعة من خلال تقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات سوق العمل ويسهم في التنمية المجتمعية (راشد وعيد، ٢٠٢٥). وتستهدف أيضاً الحد من الآثار البيئية السلبية لأنشطة الجامعة من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة في التشغيل والبناء والمشتريات. ومن أهدافها كذلك بناء قدرات مؤسسية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات والأزمات، وتطوير أنظمة حوكمة رشيدة تضمن الشفافية والمساءلة، وتعزيز ثقافة التميز والابتكار المستدام (المياي والحسني، ٢٠٢٣).

### أبعاد الاستدامة التنظيمية

تتكون الاستدامة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة وفقاً لما هو متعارف عليه في الأدبيات الإدارية، ويُعرف هذا النموذج بـ "الخط الثلاثي الأساسي: (Triple Bottom Line) "

**البُعد الأول: الاستدامة الاقتصادية** — يُشير هذا البُعد إلى قدرة الجامعة على تحقيق الكفاءة المالية والاستمرارية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتنويع مصادر الدخل، وتحقيق التوازن بين التكلفة والعائد، وضمان الجدوى الاقتصادية للمشاريع والبرامج الأكاديمية. وقد أكد الشريف والعنزي (2022) أن الاستدامة الاقتصادية تمثل الركيزة الأساسية التي تمكّن المنظمة من الاستثمار في البُعدين الاجتماعي والبيئي.

**البُعد الثاني: الاستدامة الاجتماعية** — يتناول هذا البُعد مسؤولية الجامعة تجاه مواردها البشرية والمجتمع المحيط بها، ويشمل ذلك توفير بيئة عمل عادلة وآمنة، وتعزيز التنوع والشمول، والاستثمار في تطوير رأس

المال البشري، والمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته. وقد أوضح الدوسري (٢٠٢٢) أن الشراكة المجتمعية تُعدّ مؤشراً جوهرياً على الاستدامة الاجتماعية للجامعات السعودية.

**البُعد الثالث: الاستدامة البيئية** — يركز هذا البُعد على التزام الجامعة بالحد من آثارها البيئية السلبية وتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة، ويشمل ذلك ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، وتبني مفاهيم البناء الأخضر، وتعزيز الوعي البيئي لدى منسوبي الجامعة. وقد أشار المحيميد (٢٠٢٣) إلى أن إدارة الموارد البشرية الخضراء تُعدّ أداة فعّالة لتحقيق الاستدامة البيئية في الجامعات السعودية.

### الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

#### أولاً: الدراسات العربية

أجرى الشريفي والعنزي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت العراقية — معاونة الإسمنت الجنوبية"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والسمعة التنظيمية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (١٥٠) موظفاً في الشركة المبحوثة. وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي معنوي للاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة على السمعة التنظيمية، وأن البُعد الاجتماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الاستدامة التنظيمية لما لها من أثر إيجابي على سمعة المنظمة وموقعها التنافسي.

كما أجرى الفتلاوي والعبدي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية"، وهدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية في الجامعات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من القيادات الجامعية في عدد من الجامعات العراقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية، وأن التجديد في الهياكل التنظيمية والعمليات

الإدارية ينعكس إيجاباً على استدامة الجامعات. وأوصت الدراسة بتبني سياسات التجديد الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

وقام راشد وعيد (٢٠٢٥) بدراسة بعنوان "دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي"، وهدفت إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأن المرونة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي كمتطلب أساسي لتحقيق الاستدامة.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Mohiuddin et al. (2022) دراسة بعنوان "Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities"، وهدفت إلى التحقق من العوامل التي تؤثر في تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعات إيرانية. وأظهرت النتائج أن عوامل مثل التدريب والتطوير والتعويضات العادلة والمشاركة في اتخاذ القرار تلعب دوراً محورياً في تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية، وأن هذه الاستدامة تنعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي الشامل للجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لممارسات إدارة موارد بشرية مستدامة تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

كما أجرى Usman et al. (2024) دراسة بعنوان "The Influence of Green Human Resource Management on University Sustainability in Higher Education: The Role of Mediating Environmental Performance and Green Commitment"، وهدفت إلى فحص تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة الجامعات في التعليم العالي مع دراسة الدور الوسيط للأداء البيئي والالتزام الأخضر. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من (٣٥٠) عضو هيئة تدريس في

جامعات باكستانية. وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الموارد البشرية الخضراء على استدامة الجامعات، وأن الأداء البيئي والالتزام الأخضر يلعبان دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج الممارسات الخضراء في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية لتعزيز استدامة الجامعات.

وأجرى (Martens and Carvalho (2017 دراسة بعنوان "Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective"، وهدفت إلى تحديد العوامل الرئيسية للاستدامة في سياق إدارة المشاريع من منظور مديري المشاريع. واعتمد الباحثان على المنهج الكمي المسحي، وتكوّنت العينة من (408) مديري مشاريع في البرازيل. وأظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية تؤثر بشكل متفاوت على نجاح المشاريع، وأن مديري المشاريع يميلون إلى التركيز على البعد الاقتصادي على حساب البعدين الاجتماعي والبيئي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متكاملة لتقييم نجاح المشاريع تشمل الأبعاد الثلاثة للاستدامة، وتعزيز وعي مديري المشاريع بأهمية الاستدامة الشاملة.

#### 2.4. العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية والاستدامة التنظيمية

##### الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية والاستدامة التنظيمية إلى عدة أسس نظرية متكاملة. فمن منظور نظرية الموارد (Resource-Based View)، تُعدّ الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة المشاريع بكفاءة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، مما يعني أن الاستثمار في تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية يُسهم مباشرة في تعزيز استدامة المنظمة (Abu-Mahfouz et al., 2023). (Systems Theory)، فإن المنظمة تعمل كنظام متكامل تتفاعل فيه مكوناته المختلفة، ولذلك فإن تحقيق التكامل بين وظيفتي إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُفضي إلى تحسين أداء النظام ككل، مما ينعكس إيجاباً على استدامته.

ومن الناحية التطبيقية، يتجلى تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على الاستدامة التنظيمية بشكل واضح. فالخطط الاستراتيجية للمشاريع يضمن توجيه الموارد نحو المشاريع ذات القيمة المضافة الأعلى والأثر الأكثر استدامة، بينما يُسهم تطوير الكفاءات البشرية في بناء قدرات مؤسسية دائمة تتجاوز عمر المشاريع الفردية. أما حوكمة المشاريع فتضمن الشفافية والمساءلة اللتين تُعدّان من مقومات الاستدامة التنظيمية، في حين تمكّن إدارة التغيير التنظيمي الجامعة من التكيف المستمر مع المتطلبات المتغيرة وهو جوهر الاستدامة (Silvius et al., 2012). وقد أكدت الأدبيات أن غياب التكامل بين هاتين الوظيفتين يؤدي إلى فجوات في الأداء وهدر في الموارد وضعف في القدرة التنافسية، مما يُهدد استدامة المنظمة على المدى البعيد (المالي والحسني، ٢٠٢٣).

## الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

### أولاً: الدراسات العربية

أجرى المالي والحسني (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة"، وهدفت إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية — بوصفها أحد مكونات الحوكمة وإدارة المشاريع — في تعزيز الاستدامة التنظيمية في البيئة الجامعية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في جامعة الكوفة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والاستدامة التنظيمية، وأن بُعد النزاهة والعدالة جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات لما لها من دور محوري في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

كما أجرى المحميد (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية"، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من موظفين إداريين في جامعات سعودية. وكشفت النتائج عن أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء جاء متوسطاً في الجامعات السعودية، وأن هناك فجوة بين الممارسة الفعلية والمستوى المأمول، وأن أبعاد التدريب والتطوير

الأخضر والتوظيف الأخضر حصلت على أعلى المتوسطات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وأجرى العسكر والتويجري والتويجري (2021) دراسة بعنوان "فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض"، وهدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض ودورها في تحقيق الأداء المستدام. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في الجامعات الأهلية بالرياض. وأظهرت النتائج أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية جاء متوسطاً بشكل عام، مع وجود تفاوت بين الأبعاد المختلفة، حيث حصل بُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أدنى المتوسطات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية وربطه بإدارة المشاريع لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى Engel et al. (2021) دراسة بعنوان "Empirically Exploring the Cause–Effect Relationships of AI Characteristics, Project Management Challenges, and Organizational Change"، وهدفت إلى استكشاف العلاقات السببية بين خصائص الذكاء الاصطناعي وتحديات إدارة المشاريع والتغيير التنظيمي. واعتمد الباحثون على منهج مختلط يجمع بين التحليل النوعي والكمي. وأظهرت النتائج أن تكامل إدارة المشاريع مع إدارة التغيير التنظيمي يُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع التحويلية واستدامة نتائجها، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني أطر تكاملية تجمع بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية لضمان استدامة مخرجات المشاريع.

كما أجرى Hussain et al. (2021) دراسة بعنوان "Project Managers' Personality and Project Success: Moderating Role of External Environmental Factors"، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين شخصية مديري المشاريع ونجاح المشروع مع اختبار الدور المعدّل للعوامل البيئية الخارجية. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من مديري مشاريع في قطاعات مختلفة. وتوصلت

الدراسة إلى أن سمات شخصية مديري المشاريع — التي تُعدّ من مخرجات عمليات تطوير الكفاءات البشرية — تؤثر بشكل معنوي على نجاح المشاريع واستدامتها، وأن العوامل البيئية الخارجية تُعدّل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير الكفاءات القيادية والشخصية لمديري المشاريع كمدخل لتحقيق الاستدامة في نتائج المشاريع.

وأجرى Mohiuddin et al. (2022) دراسة ثانية ضمن مجال "Achieving Human Resource Management Sustainability in Universities"، ربطت بشكل صريح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية في البيئة الجامعية. وهدفت إلى بناء نموذج تكاملي يوضح كيفية تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات. واستخدم الباحثون المنهج الكمي وتكوّنت العينة من (٣٤٩) مشاركاً من جامعات إيرانية. وأثبتت الدراسة أن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة — من تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم أداء — يُسهم بشكل جوهري في تحقيق الاستدامة التنظيمية الشاملة للجامعات. وأوصت بضرورة تبني الجامعات لنماذج إدارية تكاملية تربط بين إدارة المشاريع الأكاديمية وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

## 2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، وهما: تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية، وحوكمة المشاريع، وإدارة التغيير التنظيمي) بوصفه متغيراً مستقلاً، والاستدامة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بوصفها متغيراً تابعاً. وقد تبين من خلال مراجعة الأدبيات أن هناك إجماعاً نظرياً وتجريبياً على أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا التكامل في سياق الجامعات الأهلية السعودية تبقى محدودة. وقد كشف استعراض الدراسات السابقة عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي جمعت بين أبعاد تكامل إدارة المشاريع والموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية، وحوكمة المشاريع، وإدارة التغيير التنظيمي) في نموذج واحد متكامل ودرست أثرها على الاستدامة التنظيمية في البيئة الجامعية الأهلية السعودية. وهذا ما تسعى الدراسة

الحالية إلى سدّه من خلال بناء نموذج تكاملي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات ويقدم توصيات عملية لصانعي القرار في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

كما يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي المسحي، وهو ما تتبناه الدراسة الحالية مع التركيز على الجامعات الأهلية بمدينة الرياض كمجتمع للدراسة، مما يمنحها خصوصية سياقية تميزها عن الدراسات السابقة التي أُجريت في بيئات مختلفة. وتستفيد الدراسة الحالية من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة وتحديد المتغيرات والأبعاد وبناء الفرضيات وتفسير النتائج.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الدوسري، عيسى بن خلف سعد. (٢٠٢٢). درجة إسهام الجامعات السعودية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الشراكة المجتمعية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، ٣٨ (2.2)، ٢٣٠-٢٧٤.
- العسكر، سارة فهد؛ والتويجري، نجلاء محمد؛ والتويجري، فاطمة عبدالعزيز. (٢٠٢١). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥ (12)، ٦٤-٩١. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.L031020>
- المحيميد، باسم بن إبراهيم سليمان. (٢٠٢٣). واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية الخضراء في الجامعات السعودية. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (2)، ٧٦-١٠٠.
- الميالي، حاكم أحسوني مكرود، و الحسني، محمد هادي باسم. (٢٠٢٣). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، مج ١٧، ع ٣٣، ١٢١ - ١٥٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465302>
- الشيداني، بسام محمد. (٢٠٢٦). أثر التكامل بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي في وزارة العمل مسقط - عمان، ٢٠٤٠. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج ١٠، ع ١٤، ١ - ١٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1663336>
- الشريفي، زينب هادي معيوف، و العنزي، أميرة خضير كاظم. (٢٠٢٢). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت العراقية- معاونة السمات الجنوبية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ١٨، ع ٣، ٨١٧ - ٨٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1403096>

- سلطان، حكمت رشيد، و السليفاني، سامان سعيد إسماعيل. (٢٠٢٥). التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام والتحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الحكومية في مدينة دهوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج١٥، ع٤، ٨٩ - ١٠٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1642244>
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (٢٠٢٢). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الاستراتيجي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع٧، ٢٠١ - ٢٣٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218018>
- راشد، أمال محمد، و عيد، أيمن عادل. (٢٠٢٥). دور المرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٧، ع٣، ٤٤٥ - ٤٧٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1628214>
- القرعان، روز أحمد شامخ. (٢٠٢٢). التكامل بين محاسبة الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع٧٣، ٦٩ - ٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329238>
- غاكة، حيدر إبراهيم حسون، حمزة، إيفان ماضي، و الطائي، فوزي علاوي رستم. (٢٠٢٥). تأثير تكامل تكنولوجيا المعلومات في كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج١٧، ع٤، ١ - ٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1626119>
- محمد، حيدر عباس، و قبيسي، كريم. (٢٠٢٥). التكامل بين الموارد البشرية ونظم المعلومات لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على موظفي الجامعة المستنصرية. مجلة كلية المأمون، ع٤٤، ٨٣ - ١٠٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1606286>

- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي، و العبيدي، فرح علي عبد. (٢٠٢٢). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٨، ع ٢٤، ٣٩٣ - ٤١٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353626>

## 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>
- Engel, C., Ebel, P., & van Giffen, B. (2021, March). Empirically exploring the cause-effect relationships of AI characteristics, project management challenges, and organizational change. In International Conference on Wirtschaftsinformatik (pp. 166-181). Cham: Springer International Publishing.
- Hussain, A., Jamil, M., Farooq, M. U., Asim, M., Rafique, M. Z., & Pruncu, C. I. (2021). Project managers' personality and project success: Moderating role of external environmental factors. *Sustainability*, 13(16), 9477.
- Regmi, K. D. (2021). Educational governance in Nepal: Weak government, donor partnership and standardised assessment. *Compare: A journal of comparative and international education*, 51(1), 24-42
- Lumpkin, S., & Schich, S. (2020). Banks, digital banking initiatives and the financial safety net: theory and analytical framework. *Journal of Economic Science Research*, 3(1)
- Lumpkin, S., & Schich, S. (2020). Banks, digital banking initiatives and the financial safety net: theory and analytical framework. *Journal of Economic Science Research*, 3(1).
- Kamboj, S., Sharma, M., & Sarmah, B. (2022). Impact of mobile banking failure on bank customers' usage behaviour: the mediating role of user satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 40(1), 128-153.
-