

نموذج المشروع النهائي ٢

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

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

أسم الطالب

نايف الرشيد

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

٢٠٢٦ - ١٤٤٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أُمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً
ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربونَ امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه
الرحلة الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ
في نهايته.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي....

د. عبد الرحيم نادر

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم
راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

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، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وطُبِّقت على عينة 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.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٣.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٣.....	فجوات على المستوى النظري
٤.....	فجوات على المستوى التطبيقي
٥.....	٣.١ أهمية الدراسة
٥.....	على المستوى النظري:
٥.....	على المستوى التطبيقي:
٦.....	٤.١ أسئلة الدراسة
٦.....	٥.١ أهداف الدراسة
٧.....	٥.١ فرضيات الدراسة
٨.....	٦.١ نموذج الدراسة
٩.....	٧.١ منهجية الدراسة
١٢.....	٨.١ الدراسة الميدانية
١٢.....	٩.١ مخطط المشروع المقترح
١٤.....	١.٢ المقدمة
١٤.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥.....	٢.٢ المتغير المستقل: التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية
١٥.....	١.٢.٢ تمهيد

١٦	٢.٢.٢ المفهوم
١٦	٣.٢.٢ الأهمية
١٧	٤.٢.٢ الأهداف
١٨	٥.٢.٢ الأبعاد
٢٠	٦.٢.٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل
٢٢	٣.٢ المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية
٢٢	١.٣.٢ تمهيد
٢٢	٢.٣.٢ المفهوم
٢٣	٣.٣.٢ الأهمية
٢٤	٤.٣.٢ الأهداف
٢٥	٥.٣.٢ الأبعاد
٢٦	٦.٣.٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع
٢٨	٤.٢ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٣٠	٥.٢ الخاتمة
٣٢	١.٣ المقدمة
٣٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٣	٢.٣ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٤	٣.٣ تصميم البحث (البوصلة البحثية)
٣٥	٤.٣ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٧	٥.٣ طريقة جمع البيانات
٣٧	٦.٣ أنواع البيانات
٣٧	٧.٣ إجراءات التحليل الإحصائي
٣٨	٨.٣ الخاتمة
٤٠	١.٤ المقدمة
٤٠	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤١	٢.٤ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٤٣	٣.٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبانات
٤٤	٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٥٤	٥.٤ اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٦٤	٦.٤ الخاتمة
٦٥	١.٥ حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٦٥	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والنتائج
٦٨	٢.٥ توصيات الدراسة
٧٠	٣.٥ الخاتمة
٧٣	ABSTRACT
٧٤	قائمة المراجع
٧٩	ملحق: أداة الدراسة (الاستبانة)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤١	جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	١.
٤٣	جدول (٢): معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور	٢.
٤٤	جدول (٣): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٣.
٤٥	جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط	٤.
٤٦	جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تخصيص الموارد	٥.
٤٧	جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تنفيذ المشروع ومتابعته	٦.
٤٧	جدول (٧): ترتيب أبعاد محور إدارة المشاريع	٧.
٤٨	جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير	٨.
٤٩	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التمكين	٩.
٥٠	جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المشاركة	١٠.
٥٠	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المحافظة على الموارد البشرية	١١.
٥١	جدول (١٢): ترتيب أبعاد محور إدارة الموارد البشرية	١٢.
٥٢	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاستدامة التنظيمية	١٣.
٥٤	جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المشاريع على الاستدامة التنظيمية	١٤.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٥	جدول (١٥): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط على الاستدامة التنظيمية	١٥.
٥٦	جدول (١٦): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تخصيص الموارد على الاستدامة التنظيمية	١٦.
٥٧	جدول (١٧): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنفيذ المشروع ومتابعته على الاستدامة التنظيمية	١٧.
٥٨	جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية	١٨.
٥٩	جدول (١٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الاستدامة التنظيمية	١٩.
٦٠	جدول (٢٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التمكين على الاستدامة التنظيمية	٢٠.
٦١	جدول (٢١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المشاركة على الاستدامة التنظيمية	٢١.
٦١	جدول (٢٢): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المحافظة على الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية	٢٢.
٦٢	جدول (٢٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية	٢٣.

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي جعل من قدرة المنظمات على البقاء والنمو والمحافظة على مكانتها التنافسية تحدياً جوهرياً يتطلب رؤية إدارية متكاملة، إذ لم يعد النجاح المؤسسي مرتبطاً بتحقيق الأهداف قصيرة المدى فحسب، بل أصبح مرهوناً بالقدرة على ضمان الاستمرارية والتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، وهو ما تجسده فلسفة الاستدامة التنظيمية بوصفها توجهاً استراتيجياً حديثاً. (Orieno et al., 2024)

برزت إدارة المشاريع كأحد المداخل الإدارية الفاعلة التي تسهم في ترجمة الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة من خلال التخطيط الدقيق وتخصيص الموارد ومتابعة التنفيذ، حيث أثبتت الدراسات أن مهارات الإدارة المتكاملة المتمثلة في التخطيط وتخصيص الموارد تمثل ركيزة أساسية لتحقيق استدامة المشروعات وضمان استمرارية مخرجاتها (Chepng'eno & Kimutai, 2021).

و تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية متنامية بوصفها العامل الحاسم في تحقيق الاستدامة، لأن العنصر البشري هو من يقود عمليات التخطيط والتنفيذ والابتكار، ومن ثم فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة من تدريب وتمكين ومشاركة وتطوير تمثل أحد المحددات الجوهرية لقدرة المنظمات على الحفاظ على رأس مالها البشري وتنميته بشكل مستمر (Mohiuddin et al., 2022).

و تبرز أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية باعتبارهما منظومتين متلازمتين لا يمكن فصل إحداهما عن الأخرى في سياق تحقيق الاستدامة، فالمشروعات لا تتجح بالموارد المادية وحدها بل بالكفاءات البشرية القادرة على إدارتها، كما أن الموارد البشرية لا تحقق قيمتها إلا من خلال أطر مشاريعية منظمة توجه جهودها، وهذا التكامل يعزز قدرة المنظمات على الاستدامة المؤسسية لاسيما في القطاعات الخدمية والتعليمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري. (Mohiuddin et al., 2022)

وتُعد الجامعات الأهلية في مدينة الرياض ميداناً ملائماً لدراسة هذه العلاقة، نظراً لما تشهده من توسع كمي ونوعي في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تولي التعليم والاستدامة اهتماماً محورياً، إذ تواجه هذه الجامعات تحديات متعددة تتعلق بضمان استمراريته وتميزها وقدرتها على المنافسة، مما يستدعي تبني مدخل تكاملي يجمع بين كفاءة إدارة المشاريع وفعالية ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن هنا تتبع الحاجة إلى هذه الدراسة التي تسعى إلى الكشف عن أثر هذا التكامل في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض .

٢.١ مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني بمفهوم الاستدامة التنظيمية، إلا أن معظم الدراسات تناولت محدداتها بشكل منفصل، فركّز بعضها على دور إدارة المشاريع، وركّز بعضها الآخر على ممارسات إدارة الموارد البشرية، دون أن تُولِ اهتماماً كافياً للتكامل بينهما بوصفه مدخلاً موحداً لتحقيق الاستدامة، خاصة في بيئة الجامعات الأهلية التي تتسم بطبيعة خاصة تجمع بين الطابع الأكاديمي والمنطق المؤسسي الربحي. وتتبلور مشكلة الدراسة من خلال فجوتين رئيسيتين على المستويين النظري والتطبيقي.

فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في ندرة الدراسات التي تناولت التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مركّب في تأثيره على الاستدامة التنظيمية، إذ نجد أن الدراسات السابقة، مثل دراسة (Silvius & Marnewick, 2022) ودراسة (Chepng'eno & Kimutai, 2021)، عالجت العلاقة بين إدارة المشاريع والاستدامة بمعزل عن البعد البشري، في حين ركّزت دراسات أخرى، مثل دراسة (Mohiuddin et al., 2022) ودراسة (Ercantan & Eyupoglu, 2022)، على ممارسات الموارد البشرية المستدامة بمعزل عن إطار إدارة المشاريع.

كما لوحظ أن الأدبيات العربية، رغم تناولها لموضوعات قريبة كدور ممارسات الموارد البشرية الخضراء (أصرف، ٢٠٢١)، وممارسات الموارد البشرية المستندة على الأدلة في استدامة الموارد البشرية (شبر وجاسم، ٢٠٢٤)، وتخطيط التعاقب القيادي للاستدامة التنظيمية (شيخ السوق وآخرون، ٢٠٢٥)، إلا أنها لم تتناول التكامل بين المتغيرين كإطار مفاهيمي واحد، مما يخلق فجوة معرفية في فهم طبيعة هذا التكامل وآلية تأثيره المشترك.

فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتنبع المشكلة من غياب الدراسات الميدانية التي تتناول هذا التكامل في سياق الجامعات الأهلية السعودية بشكل عام، ومدينة الرياض بشكل خاص، فأغلب الدراسات التطبيقية في هذا المجال أجريت إما في سياقات صناعية كما في دراسة (الشمري وآخرون، 2017) ودراسة (الشرييني، ٢٠٢٥)، أو في سياقات مشاريع البنية التحتية كما في دراسة (Chepng'eno & Kimutai, 2021)، أو في بيئات جامعية أجنبية كما في دراسة (Mohiuddin et al., 2022)، وهو ما يجعل تعميم نتائجها على البيئة الجامعية الأهلية السعودية محل تساؤل.

وتزداد أهمية معالجة هذه الفجوة في ظل التوسع الكبير في عدد الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والتحديات المرتبطة بضمان استمراريته وتميزها في بيئة تنافسية، الأمر الذي يستدعي فهماً تطبيقياً دقيقاً لكيفية إسهام التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية في تعزيز استدامتها.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

٣.١ أهمية الدراسة

على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يربط بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بوصفهما متغيراً مستقلاً مركباً في علاقته بالاستدامة التنظيمية، وهو ما يسد فجوة معرفية واضحة في الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين بشكل منفصل .
- تضيف الدراسة لبنة جديدة في مجال أدبيات الاستدامة التنظيمية في القطاع التعليمي العالي الأهلي، الذي لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث مقارنة بالقطاعات الصناعية والخدمية الأخرى .
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية مستقبلية من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تشكل منطلقاً لدراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

على المستوى التطبيقي:

- تقدّم الدراسة لمتخذي القرار وإدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض رؤية عملية حول كيفية توظيف التكامل بين إدارة المشاريع والموارد البشرية لتعزيز قدرتها على الاستدامة والاستمرارية في بيئة تنافسية .
- تساعد نتائج الدراسة في تشخيص واقع ممارسات إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها بما يدعم عمليات التطوير والتحسين .
- تتسق الدراسة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى تعزيز جودة التعليم العالي واستدامته، مما يجعل مخرجاتها ذات قيمة عملية للجهات الإشرافية والتنظيمية في قطاع التعليم.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة كل من إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟
٢. ما أثر إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية) (في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

٥.١ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بأبعادهما (التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته، والتدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية) على المتغير التابع المتمثل في الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المستوى الفعلي لممارسة إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية ومستوى تحقق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢. قياس أثر أبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة.
٣. قياس أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية (في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة.
٤. تحديد أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية، والكشف عن طبيعة العلاقة التكاملية بينهما.
٥. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تعزيز قدرة الجامعات الأهلية بمدينة الرياض على تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تفعيل التكامل بين المتغيرين.

٥.١ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بأبعادهما مجتمعة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (H_{01}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المشاريع (التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

ويتفرع منها:

- 1-1H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 2-1H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخصيص الموارد في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 3-1H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المشروع ومتابعته في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: (H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α ($0.05 \leq$ لأبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية) في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

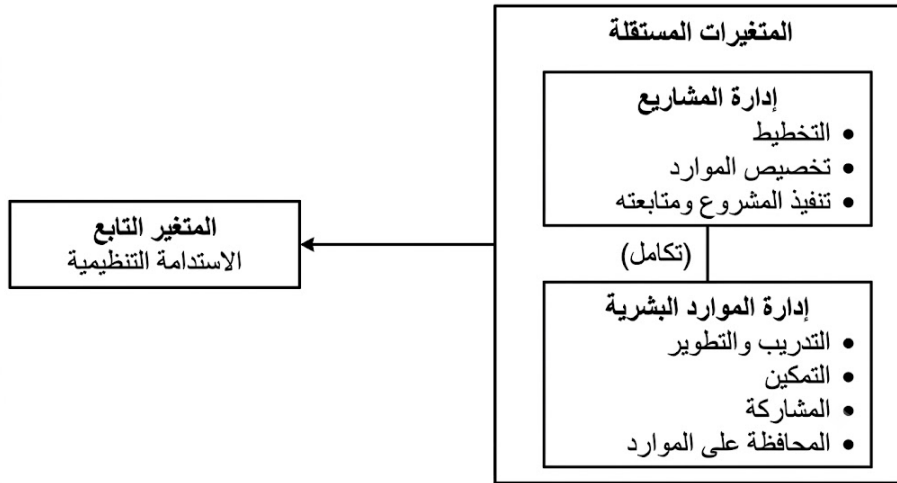
ويتفرع منها:

- 1-2H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 2-2H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 3-2H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 4-2H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة على الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: (H03) لا توجد علاقة تكاملية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية تؤثر في مستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض.

٦.١ نموذج الدراسة

يوضح النموذج المقترح للدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على النحو الآتي:



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة ذات الصلة.

يعكس النموذج طبيعة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة (إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية) بأبعادهما السبعة، والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، مع إبراز البُعد التكاملي بين المتغيرين المستقلين وأثره المشترك في تحقيق الاستدامة التنظيمية بالجامعات الأهلية محل الدراسة.

٧.١ منهجية الدراسة

المنهج المتَّبَع: سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، إذ سيقوم الباحث بوصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً من خلال استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة (إدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، والاستدامة التنظيمية)، ثم تحليل البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة تحليلاً إحصائياً دقيقاً بهدف الوصول إلى نتائج علمية موضوعية.

كما سوف يستعين الباحث بالمنهج الكمي في مرحلة التحليل الميداني، من خلال تصميم استبانة إلكترونية وورقية توزَّع على أفراد عينة الدراسة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن ثمّ استخلاص النتائج والتوصيات التي ستُسهم في إثراء الجانبين النظري والتطبيقي.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددها (١٠) جامعات أهلية معتمدة من وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، ويقدر إجمالي مجتمع الدراسة بحوالي (٤,٥٠٠) موظف وعضو هيئة تدريس ممن يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية.

وسوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف فئات المجتمع، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Steven Thompson) الإحصائية عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (5%) ، ليصل حجم العينة إلى (٣٥٤) مفردة، وسوف يتم توزيع (٤٠٠) استبانة تحسباً لعدم الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة للتحليل، ويُتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة تقارب (92.5%).

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجامعات الأهلية ووزارة التعليم، والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سوف يتم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة) الموزعة على أفراد عينة الدراسة.

أدوات الدراسة

سوف يتم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وسيتم تصميمها بالرجوع إلى الدراسات السابقة وبما يتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وستعرض على مجموعة

من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها وثباتها، وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28)، من خلال الأساليب الآتية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، معامل ارتباط بيرسون، اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة التنظيمية.
- الحدود المكانية: الجامعات الأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: الموظفون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات.
- الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال العام الدراسي ٢٠٢٥/٢٠٢٦م.

أداة الدراسة (توزيع الفقرات)

المتغير	البُعد	عدد الفقرات
إدارة المشاريع	التخطيط	4
	تخصيص الموارد	4
	تنفيذ المشروع ومتابعته	4
إدارة الموارد البشرية	التدريب والتطوير	4
	التمكين	4

4	المشاركة	
4	المحافظة على الموارد البشرية	
10	—	الاستدامة التنظيمية (متغير تابع أحادي المحور)
38فقرة	الإجمالي	

٨.١ الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية على عدة مراحل متتابعة، تبدأ بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية وإدارة المشاريع بهدف التأكد من صدقها الظاهري وصدق محتواها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

وبعد ذلك سوف يتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مبدئية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة للتحقق من ثبات الأداة وصدق البناء، ثم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد العينة الفعلية بشكل إلكتروني عبر منصات (Google Forms) وبشكل ورقي مباشر، تليها مرحلة جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى برنامج (SPSS)، وأخيراً تحليلها إحصائياً وتفسير النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، للوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات العلمية والتطبيقية.

٩.١ مخطط المشروع المقترح

المرحلة	مضمون العمل	المدة الزمنية
---------	-------------	---------------

شهر	الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، النموذج، المنهجية، المصطلحات)	الفصل الأول
شهران	الإطار النظري: المبحث الأول (إدارة المشاريع)، المبحث الثاني (إدارة الموارد البشرية)، المبحث الثالث (الاستدامة التنظيمية)	الفصل الثاني
شهر	الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وموقع الدراسة الحالية منها	الفصل الثالث
شهران	الطريقة والإجراءات: بناء الأداة، تحكيمها، اختبار الصدق والثبات، تطبيقها ميدانياً	الفصل الرابع
شهران	تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج، مناقشتها	الفصل الخامس
شهر	الخلاصة والنتائج والتوصيات والمقترحات والدراسات المستقبلية	الفصل السادس
شهر	المراجعة اللغوية والأكاديمية، وإعداد النسخة النهائية	المراجعة والتدقيق
10 أشهر	الإجمالي	

الفصل الثاني:
الدراسات السابقة

١.٢ المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المعرفي للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ويسعى إلى تأصيل المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها، وتوضيح أبعادها وأهميتها وأهدافها، فضلاً عن استعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات. وتتعلق الدراسة الحالية من إشكالية جوهرية مفادها: ما أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بأبعادهما المختلفة (التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته، والتدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية) على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض؟

ويأتي هذا الفصل ليؤسس قاعدة معرفية متينة تُمكن الباحث من صياغة فروضه، وتحديد فجواته البحثية، وبناء أدواته الميدانية، من خلال ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول المتغير المستقل المتمثل في التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية، والمحور الثاني يتناول المتغير التابع المتمثل في الاستدامة التنظيمية، بينما يخصص المحور الثالث لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، ثم تُختتم فصول الدراسة بخاتمة تستخلص أبرز ما تم عرضه.

٢.٢ المتغير المستقل: التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية

١.٢.٢ تمهيد

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات جوهرية فرضت على المنظمات إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية، وأصبح التكامل بين الوظائف الإدارية المختلفة ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية. ومن أبرز هذه التكاملات، التكامل بين إدارة المشاريع بوصفها الوظيفة المعنية بتحقيق الأهداف المحددة زمنياً ومالياً وضمن نطاق معين، وإدارة الموارد البشرية بوصفها الوظيفة المعنية باستقطاب وتنمية العنصر البشري الذي يُعدّ الأصل الحقيقي لأي منظمة. ويُنظر إلى هذا التكامل باعتباره منظومة متكاملة تسعى إلى مواءمة

استراتيجيات المشاريع مع سياسات الموارد البشرية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في آنٍ واحد.

٢.٢.٢ المفهوم

يُعرّف التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بأنه العملية المنهجية التي يتم من خلالها ربط أنشطة تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها بأنشطة استقطاب الكفاءات البشرية وتدريبها وتمكينها والمحافظة عليها، بحيث تعمل الوظيفتان في إطار استراتيجي موحد. ويرى الشمري وآخرون (٢٠١٧) أن هذا التكامل يُمثّل نهجاً استراتيجياً يقوم على توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في خدمة أهداف المشاريع، بما يحقق الاستدامة والتميز في الأداء. كما يشير أصرف (٢٠٢١) إلى أن هذا التكامل يتضمن مجموعة من الممارسات المتشابهة التي تشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، وتخصيص الموارد البشرية للمشاريع، وتطوير مهارات العاملين وفقاً لمتطلبات كل مشروع، وتمكينهم من اتخاذ القرارات، وإشراكهم في تخطيط وتنفيذ الأنشطة، والحفاظ على استقرارهم الوظيفي.

ويضيف شبر وجاسم (٢٠٢٤) بُعداً معرفياً لهذا المفهوم، إذ يعتبران أن التكامل يقوم على الأدلة والمعلومات الدقيقة التي تُوظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المشاريع والموارد البشرية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة. وفي السياق ذاته، تؤكد دراسة (Silvius & Marnewick (2022 أن التكامل يمتد ليشمل ثلاثة مستويات متتابعة: الاستراتيجية التنظيمية، وإدارة محفظة المشاريع، وإدارة المشاريع الفردية، مما يجعله إطاراً شاملاً يربط المستوى الكلي بالمستوى التشغيلي.

٣.٢.٢ الأهمية

تكتسب ممارسات التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في البيئة التنظيمية المعاصرة، إذ لم تعد المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بمعزل عن التنسيق بين وظائفها المختلفة. وتتبع هذه الأهمية من كون العنصر البشري هو المُنفذ الفعلي للمشاريع، وأن أي خلل في إدارة هذا العنصر ينعكس مباشرة على جودة المشروع وكفاءته.

ويشير أصرف (٢٠٢١) إلى أن أهمية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية تتجلى في عدة جوانب، منها: أولاً، أنه يُسهم في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال المواءمة بين استكشاف الفرص الجديدة واستثمار القدرات الحالية للعاملين. ثانياً، أنه يُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، إذ يُتيح تخصيص الكفاءات البشرية المناسبة للمشاريع في الوقت المناسب. ثالثاً، أنه يُقلل من الهدر في الموارد المالية والبشرية، ويرفع من مستوى الإنتاجية والجودة.

ويرى الشمري وآخرون (٢٠١٧) أن أهمية هذا التكامل تتمثل في إسهامه في استدامة التميز التنظيمي، من خلال بناء معمارية تنظيمية متكاملة تُوظف فيها ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل فعال في خدمة أهداف المشاريع والمنظمة ككل. كما يُضيف شبر وجاسم (٢٠٢٤) أن هذا التكامل يُسهم في استدامة الموارد البشرية ذاتها، من خلال توفير بيئة عمل داعمة تُشجع على الابتكار والإبداع، وتحافظ على الكفاءات النادرة، وتُطوّر من مهاراتهم بشكل مستمر.

ومن جانب آخر، يرى الظفيري والشورة (٢٠٢١) أن التآزر الاستراتيجي بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُعزز من فاعلية اتخاذ القرارات، ويُوفر بيئة تمكين للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. وتُضيف دراسة Orieno et al. (2024) أن أهمية التكامل تظهر بوضوح في تحقيق الاستدامة الشاملة للمشاريع، بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

٤.٢.٢ الأهداف

تسعى ممارسات التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم المنظمة على المديين القريب والبعيد. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأهداف، حيث يشير أصرف (٢٠٢١) إلى أن أهداف التكامل تتمثل فيما يلي: أولاً، تحقيق المواءمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة المشاريع وممارسات الموارد البشرية. ثانياً، تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفاعلية عبر توفير

الكوادر البشرية المؤهلة. ثالثاً، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والعمل الجماعي، تُشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين فرق العمل.

كما يشير الشمري وآخرون (٢٠١٧) إلى مجموعة من الأهداف الأخرى، تتلخص في: أولاً، تحقيق التميز المستدام في الأداء من خلال ممارسات موارد بشرية استراتيجية داعمة للمشاريع. ثانياً، تطوير قدرات العاملين بما يتناسب مع متطلبات المشاريع المتغيرة. ثالثاً، إيجاد بنية تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المستجدات.

ويُضيف شبر وجاسم (٢٠٢٤) أن التكامل يهدف إلى: أولاً، دعم عملية اتخاذ القرار المبني على الأدلة في مجال المشاريع والموارد البشرية. ثانياً، تعزيز الاستدامة من خلال إدارة رشيدة للموارد البشرية. ثالثاً، رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المشاركين في المشاريع.

وفي السياق ذاته، تشير دراسة (Chepng'eno & Kimutai (2021) إلى أن أهداف التكامل تتمحور حول تحقيق الاستدامة في المشاريع من خلال التخطيط الفعال وتخصيص الموارد بشكل رشيد. كما يرى (Mohiuddin et al. (2022 أن التكامل يهدف إلى تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية، عبر مواءمة السياسات مع الاحتياجات طويلة المدى للعاملين والمشاريع.

٥.٢.٢ الأبعاد

تم تحديد أبعاد التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بناءً على دراسة أُصرف (٢٠٢١)، ودراسة الشمري وآخرون (٢٠١٧)، ودراسة (Silvius & Marnewick (2022 ، ودراسة (Chepng'eno & Kimutai (2021 ، حيث اتفقت هذه الدراسات على مجموعة من الأبعاد التي تُشكّل جوهر التكامل بين الوظيفتين، وقد اعتمدت الدراسة الحالية سبعة أبعاد رئيسية هي: التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته، والتدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية.

البعد الأول: التخطيط، ويُقصد به وضع تصور مسبق ومنهجي لمراحل المشروع، وتحديد الأهداف، والجداول الزمنية، والاحتياجات من الموارد البشرية والمادية. ويشمل هذا البعد تحليل متطلبات المشروع من الكفاءات البشرية، وتحديد المهارات المطلوبة، ووضع خطة استقطاب مناسبة. ويرى الظفيري والشورة (٢٠٢١) أن التخطيط المتكامل يُمثّل الركيزة الأساسية لنجاح المشاريع، إذ يُتيح الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، ويُقلل من احتمالات التعثر والفشل.

البعد الثاني: تخصيص الموارد، ويُشير إلى عملية توزيع الموارد البشرية والمادية على الأنشطة والمهام المختلفة داخل المشروع، بما يضمن كفاءة استخدامها وفعاليتها. وتؤكد دراسة (Chepng'eno & Kimutai (2021) أن التخصيص السليم للموارد يُعدّ من أهم المهارات المتكاملة في إدارة المشاريع، وينعكس بشكل مباشر على استدامتها. ويتضمن هذا البعد تحديد الأولويات، وتوزيع المهام وفقاً للكفاءات، وضمان توفر الميزانيات اللازمة.

البعد الثالث: تنفيذ المشروع ومتابعته، ويشمل الأنشطة الفعلية التي تُنفَّذ لتحقيق أهداف المشروع، إلى جانب عمليات المراقبة والتقييم المستمرة لضمان السير وفق الخطة الموضوعة. وتشير دراسة عمرو والحبيس (٢٠٢٢) إلى أن التنفيذ الفعّال يتطلب متابعة دقيقة للمؤشرات المالية والزمنية والفنية، مع القدرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

البعد الرابع: التدريب والتطوير، ويتمثل في مجموعة الأنشطة الهادفة إلى رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم بما يتلاءم مع متطلبات المشاريع الحالية والمستقبلية. ويرى (Mohiuddin et al. (2022 أن التدريب المستمر يُعدّ من أهم آليات تحقيق استدامة الموارد البشرية، إذ يُمكن العاملين من مواكبة التطورات التقنية والإدارية، ويرفع من قدرتهم على الابتكار.

البعد الخامس: التمكين، ويُقصد به منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم، وتزويدهم بالموارد والمعلومات التي تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة. ويؤكد الظفيري والشورة (٢٠٢١) على أن التمكين يُعدّ متغيراً وسيطاً بالغ الأهمية في العلاقة بين التآزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع، إذ يُعزز من إحساس العاملين بالملكية والمسؤولية.

البعد السادس: المشاركة، ويشير إلى إشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار المتعلقة بالمشاريع، بما يُعزز من التزامهم وانتمائهم للمنظمة. وتُشير دراسة عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) إلى أن المشاركة تُسهم في تعزيز الابتكار والإبداع، وتُحسن من نجاح إدارة المشاريع.

البعد السابع: المحافظة على الموارد البشرية، ويتضمن مجموعة السياسات والممارسات الهادفة إلى الاحتفاظ بالكفاءات النادرة، والحد من معدلات دوران العمل، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة. ويرى شبر وجاسم (٢٠٢٤) أن هذا البعد يُشكّل ركيزة أساسية لاستدامة الموارد البشرية، ويُسهم في بناء ذاكرة تنظيمية غنية بالخبرات والمعارف المتراكمة.

٦.٢.٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أصرف (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وتقييم الأداء الأخضر، والمكافآت والحوافز الخضراء) في تحقيق البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على البراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذه الممارسات كنهج استراتيجي لتعزيز قدرات المنظمة على المدى الطويل.

دراسة الشمري وآخرون (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٥) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز، وأن المعمارية

التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببناء معمارية تنظيمية داعمة.

دراسة شبر وجاسم (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة بأبعادها (اتخاذ القرار المبني على الأدلة، والبحث العلمي، والخبرة العملية) في استدامة الموارد البشرية بالتطبيق على العاملين في معمل سمنت الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٧) عاملاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة واستدامة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتبني منهجية الأدلة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Orieno et al. (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستدامة في إدارة المشاريع من خلال مراجعة شاملة للأدبيات بأبعادها (البُعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت العينة من (٨٥) دراسة سابقة تم تحليلها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع يُحقق منافع طويلة الأمد للمنظمات وأصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متكاملة تربط بين الاستدامة وإدارة المشاريع.

دراسة: Chepng'eno & Kimutai (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط وتخصيص الموارد كمهارات متكاملة في إدارة المشاريع على استدامة مشاريع الطرق بأبعادها (التخطيط، وتخصيص الموارد، والاستدامة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٦) مديراً من العاملين في مشاريع الطرق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتخطيط وتخصيص الموارد على استدامة مشاريع الطرق. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات مديري المشاريع في هذين المجالين.

دراسة: (Silvius & Marnewick 2022) هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يربط بين الاستدامة في الاستراتيجية التنظيمية وإدارة محفظة المشاريع وإدارة المشاريع بأبعادها الثلاثة المتكاملة. واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي، وتكونت العينة من مراجعة معمقة للأدبيات الحديثة في المجال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إطار مفاهيمي متكامل يوضح كيفية تدفق مبادئ الاستدامة عبر المستويات الثلاثة. وأوصت الدراسة باعتماد نهج متكامل عبر مستويات المنظمة كافة.

٣.٢ المتغير التابع: الاستدامة التنظيمية

١.٣.٢ تمهيد

تُعَدُّ الاستدامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً التي فرضت نفسها بقوة على أجندة الفكر الإداري المعاصر، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ولم يعد النجاح التنظيمي يُقاس بمعايير الربحية قصيرة الأمد فحسب، بل تجاوز ذلك ليشمل قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع المتغيرات على المدى الطويل، مع الحفاظ على مواردها البشرية والمادية والبيئية. وتبرز أهمية الاستدامة التنظيمية بشكل خاص في المؤسسات التعليمية والجامعية، بوصفها مؤسسات ذات طبيعة استراتيجية تُسهم في بناء رأس المال البشري للمجتمع.

٢.٣.٢ المفهوم

يُعرّف الميالي والحسني (٢٠٢٣) الاستدامة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الحالي وضمان استمراريته في المستقبل، من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في استراتيجياتها وعملياتها اليومية. ويرى الحميدي (٢٠٢٣) أن الاستدامة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على البقاء والنمو المستمر عبر التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مع الحفاظ على مواردها وتعزيز قدراتها التنافسية.

وتضيف دراسة الشريفي والعنزي (٢٠٢٢) بُعداً هاماً لهذا المفهوم، إذ ترى أن الاستدامة التنظيمية تُشكل منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة، وليس فقط لأصحاب المال. كما يشير الركابي (٢٠٢٢) إلى أن الاستدامة التنظيمية هي عملية استراتيجية شاملة تستهدف بناء منظمة قادرة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التحديات، مع الحفاظ على هويتها وقيمها الأساسية.

وفي السياق الأجنبي، تؤكد دراسة Yasin et al. (2023) أن الاستدامة التنظيمية تُمثل التزاماً استراتيجياً بدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في صميم عمليات المنظمة، بما يُعزز من علامتها التجارية وسمعتها في السوق. وتُضيف دراسة Ercantan & Eyupoglu (2022) أن الاستدامة التنظيمية تتضمن ممارسات وسلوكيات صديقة للبيئة يتبناها العاملون في المنظمة بشكل طوعي، مما يجعلها ثقافة وليست مجرد سياسة.

٣.٣.٢ الأهمية

تحتل الاستدامة التنظيمية مكانة متقدمة في أولويات المنظمات المعاصرة، إذ لم تعد رفاهية أو خياراً ثانوياً، بل باتت ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والنمو في ظل بيئة أعمال شديدة التنافسية والتقلب. وتتبع أهمية الاستدامة التنظيمية من كونها تُوفّر إطاراً شاملاً يُوازن بين متطلبات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة، ويربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متكامل.

ويشير الحميدي (٢٠٢٣) إلى أن أهمية الاستدامة التنظيمية تتجلى في عدة جوانب، منها: أولاً، أنها تُعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتُقلل من مخاطر التعرض للأزمات. ثانياً، أنها تُحسن من سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة. ثالثاً، أنها تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تُميز المنظمة عن منافسيها.

ويرى الميالي والحسني (٢٠٢٣) أن أهمية الاستدامة التنظيمية تكمن في إسهامها في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، وأنها تُشكل خارطة طريق واضحة لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى. كما تؤكد دراسة راشد وعيد

(٢٠٢٥) على أن الاستدامة التنظيمية تُعدّ محوراً رئيساً في تحسين أداء المؤسسات، لا سيما مؤسسات التعليم العالي التي تحتاج إلى المرونة التنظيمية لتحقيق أهدافها المتعددة.

ويُضيف الشربيني (٢٠٢٥) بُعداً هاماً حين يرى أن الاستدامة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي، مما يُبرز أهميتها كحلقة وصل بين المتغيرات الحديثة في المنظمة. وتُشير دراسة شيخ السوق وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن الاستدامة التنظيمية تُسهم في إدارة الأزمات بفاعلية، من خلال بناء قدرات وقائية وعلاجية تُمكن المنظمة من الصمود والتعافي.

٤.٣.٢ الأهداف

تسعى الاستدامة التنظيمية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تخدم المنظمة وأصحاب المصلحة على حدٍ سواء. ويشير الميالي والحسني (٢٠٢٣) إلى أن أهداف الاستدامة التنظيمية تتضمن ما يلي: أولاً، ضمان استمرارية المنظمة وبقائها في السوق على المدى الطويل. ثانياً، تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والحماية البيئية. ثالثاً، بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

كما يشير الحميدي (٢٠٢٣) إلى مجموعة من الأهداف الأخرى، تتلخص في: أولاً، تطوير القدرات التنظيمية بشكل مستمر لمواجهة التحديات المتغيرة. ثانياً، تعزيز الابتكار والإبداع كأدوات رئيسة لتحقيق الاستدامة. ثالثاً، بناء رأس مال بشري مؤهل وقادر على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير الشريف والعنزي (٢٠٢٢) إلى أن الاستدامة التنظيمية تهدف إلى: أولاً، تعزيز السمعة التنظيمية وبناء صورة إيجابية للمنظمة. ثانياً، رفع مستوى الثقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة. ثالثاً، تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل تفوق مجرد تحقيق الأرباح.

وفي السياق الأجنبي، تشير دراسة (Shah & Soomro 2023) إلى أن أهداف الاستدامة التنظيمية تتمحور حول تعزيز الابتكار الأخضر والسلوك المستدام لدى العاملين،

بما يُحقق فوائد بيئية واقتصادية متكاملة. كما يرى Yasin et al. (2023) أن الاستدامة تهدف إلى تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية للشركات، وبناء علامة تجارية جاذبة لأفضل الكفاءات في سوق العمل.

٥.٣.٢ الأبعاد

تم تحديد أبعاد الاستدامة التنظيمية بناءً على دراسة الميالي والحسني (٢٠٢٣)، ودراسة الحميدي (٢٠٢٣)، ودراسة الشريف والعنزي (٢٠٢٢)، ودراسة Orieno et al. (2024)، حيث اتفقت هذه الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسة تُشكّل جوهر الاستدامة التنظيمية، وهي: الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، مع إضافة بُعدَي الاستدامة البشرية والاستدامة المؤسسية بوصفهما بُعدين مكملين.

البُعد الأول: الاستدامة الاقتصادية، ويُشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أداء مالي متميز ومستمر يضمن بقاءها ونموها على المدى الطويل. ويتضمن هذا البُعد الكفاءة في استخدام الموارد المالية، وتحقيق الربحية المستدامة، وبناء قدرات تنافسية قادرة على مواجهة التحديات السوقية. وترى دراسة الشريف والعنزي (٢٠٢٢) أن الاستدامة الاقتصادية تُشكّل الركيزة الأساسية لأي منظمة، إذ لا يمكن تحقيق الأبعاد الأخرى للاستدامة دون وجود قاعدة اقتصادية متينة.

البُعد الثاني: الاستدامة الاجتماعية، ويشمل التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة كافة. ويتضمن هذا البُعد توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، والمساهمة في تنمية المجتمع، والالتزام بالقيم الأخلاقية في التعاملات كافة. ويرى الميالي والحسني (٢٠٢٣) أن الاستدامة الاجتماعية تُعزز من الشرعية الاجتماعية للمنظمة وتُقوي علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

البُعد الثالث: الاستدامة البيئية، ويُقصد به التزام المنظمة بحماية البيئة والحد من الآثار السلبية لأنشطتها على النظام البيئي. ويتضمن هذا البُعد الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية، وتقليل الانبعاثات والنفايات، وتبني ممارسات صديقة للبيئة في العمليات اليومية. وتؤكد دراسة

Ercantan & Eyupoglu (2022) على أن الاستدامة البيئية تتطلب تبني العاملين لسلوكيات خضراء وممارسات صديقة للبيئة كجزء من الثقافة التنظيمية.

البُعد الرابع: الاستدامة البشرية، ويشير إلى قدرة المنظمة على الحفاظ على مواردها البشرية وتنميتها بشكل مستمر، بما يضمن توفر الكفاءات المؤهلة على المدى الطويل. ويرى شبر وجاسم (٢٠٢٤) أن هذا البُعد يتضمن الاستثمار في تدريب العاملين وتطويرهم، والحفاظ على صحتهم النفسية والجسدية، وضمان استقرارهم الوظيفي.

البُعد الخامس: الاستدامة المؤسسية، ويُشير إلى قدرة المنظمة على بناء هياكل وأنظمة وسياسات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات والصمود في وجه الأزمات. ويرى الحميدي (٢٠٢٣) أن هذا البُعد يتضمن بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتطوير أنظمة الحوكمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

٦.٣.٢ الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

دراسة الميالي والحسني (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) بالتطبيق على جامعة الكوفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٤٥) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الأكاديمية.

دراسة الحميدي (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي بأبعاده (التغيير التنظيمي، والتدريب، والتحسين المستمر) على الاستدامة التنظيمية بأبعادها بالتطبيق على جامعة الطائف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٦٧) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية بأبعادها كافة. وأوصت الدراسة بتبني برامج التطوير التنظيمي بشكل مستمر.

دراسة الركابي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهندسة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الإسكندرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٩٨) مديراً ورئيس قسم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي بين الهندسة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني أساليب الهندسة الاستراتيجية.

دراسة الشريف والعنزي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) على السمعة التنظيمية بالتطبيق على الشركة العامة للأسمت العراقية- معاوية السميت الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١١٢) موظفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بأبعاد الاستدامة التنظيمية جميعها.

دراسة راشد وعيد: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، والهيكلية، والتشغيلية) في تحسين الاستدامة التنظيمية بأبعادها بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٢) عضو هيئة تدريس وإداري. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للمرونة التنظيمية على الاستدامة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتعزيز المرونة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة شيخ السوق وآخرون: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب القيادي بأبعاده في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها بالتطبيق على الشركات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤٥) مديراً في الشركات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي معنوي لتخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات وتحقيق الاستدامة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتبني منهجية علمية في تخطيط التعاقب القيادي.

٤.٢ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية من جهة، والاستدامة التنظيمية من جهة أخرى، علاقة تكاملية عميقة الجذور، تنبع من كون كلا المتغيرين يسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى للمنظمة. فالتكامل بين الوظيفتين لا يُعدّ غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الاستدامة بمفهومها الشامل، وذلك من خلال بناء منظمة قادرة على التكيف والنمو والاستمرار في ظل بيئة متغيرة.

وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية قوية بين هذين المتغيرين. فقد أشار أصرف (٢٠٢١) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُسهم بشكل مباشر في تحقيق البراعة التنظيمية، وهي إحدى ركائز الاستدامة التنظيمية. كما توصل الشمري وآخرون (٢٠١٧) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعزز من استدامة التميز التنظيمي، وذلك من خلال بناء معمارية تنظيمية داعمة تربط بين الوظائف المختلفة.

ويتجلى التأثير الإيجابي لتكامل إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية من خلال عدة مسارات متكاملة. المسار الأول يتمثل في التخطيط المتكامل، إذ يُتيح التخطيط المشترك للمشاريع والموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية للكفاءات، وتوفيرها في الوقت المناسب، مما يُقلل من الفجوات المهارية ويرفع من كفاءة استخدام الموارد. وتؤكد دراسة (Chepng'eno & Kimutai (2021 أن التخطيط الفعال وتخصيص الموارد يُسهمان بشكل مباشر في استدامة المشاريع، وبالتالي في استدامة المنظمة ككل.

أما المسار الثاني فيتمثل في تخصيص الموارد وتنفيذ المشاريع، إذ إن التوزيع الأمثل للموارد البشرية على المشاريع، ومتابعة تنفيذها بشكل دقيق، يُقلل من الهدر ويرفع من الإنتاجية، وهو ما ينعكس مباشرة على الاستدامة الاقتصادية للمنظمة. وتُشير دراسة الظفيري والشورة (٢٠٢١) إلى أن التآزر الاستراتيجي بين هذه الوظائف يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ويأتي المسار الثالث من خلال التدريب والتطوير، إذ إن الاستثمار في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم يُسهم في بناء رأس مال بشري قادر على مواكبة التحديات، وهو ما يُعزز من الاستدامة البشرية للمنظمة. ويرى (Mohiuddin et al. (2022 أن التدريب المستمر يُعدّ من أهم آليات تحقيق استدامة الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية.

ويمر التأثير عبر مسار رابع يتمثل في التمكين والمشاركة، إذ إن منح العاملين الصلاحيات وإشراكهم في صنع القرار يُعزز من انتمائهم والتزامهم، ويُحفّزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يُسهم في تحقيق الاستدامة الاجتماعية. وتُشير دراسة عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) إلى أن المشاركة تُعزز من الابتكار والإبداع، وهما من أهم ركائز الاستدامة.

ويأتي المسار الخامس من خلال المحافظة على الموارد البشرية، إذ إن الاحتفاظ بالكفاءات وبناء بيئة عمل جاذبة يُقلل من تكاليف الاستقطاب والتدريب، ويحافظ على المعرفة المتراكمة داخل المنظمة، وهو ما يدعم الاستدامة المؤسسية. وتؤكد دراسة شبر وجاسم (٢٠٢٤) على أن هذا البُعد يُشكّل ركيزة أساسية لاستدامة الموارد البشرية.

وعلى مستوى المؤسسات الأكاديمية بشكل خاص، تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة، إذ تُشكّل الجامعات مؤسسات كثيفة المعرفة تعتمد بشكل رئيس على العنصر البشري. وتُشير دراسة (Mohiuddin et al. (2022 إلى أن تحقيق استدامة إدارة الموارد البشرية في الجامعات يتطلب تكاملاً منهجياً بين إدارة المشاريع البحثية والتعليمية وبين سياسات الموارد البشرية. كما تُبرز دراسة راشد وعيد (٢٠٢٥) الدور الحيوي للمرونة التنظيمية في تحسين الاستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، وهي مرونة لا يمكن تحقيقها دون تكامل حقيقي بين الوظائف الإدارية المختلفة.

ومن الناحية الاستراتيجية، فإن العلاقة بين المتغيرين تُشكّل حلقة تغذية راجعة إيجابية؛ فالتكامل الفعّال بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُحقّق الاستدامة التنظيمية، والاستدامة بدورها تُوفّر الموارد والبيئة المناسبة لتعزيز هذا التكامل. وتؤكد دراسة Silviu & Marnewick (2022 على هذه العلاقة التبادلية، إذ ترى أن دمج الاستدامة في استراتيجية

المنظمة وإدارة محفظة المشاريع وإدارة المشاريع الفردية يُشكّل إطاراً متكاملًا يُعزز من قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

ويمكن القول إن التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُمثّل المدخل التشغيلي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها كافة، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية والمؤسسية. وأن غياب هذا التكامل يُفضي إلى تشتت الجهود، وإهدار الموارد، وضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأمد.

٥.٢ الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة، وهما التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بوصفه المتغير المستقل، والاستدامة التنظيمية بوصفها المتغير التابع. وقد تم تناول كل متغير من خلال استعراض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده، ثم عرض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولته، وذلك للوصول إلى صورة متكاملة تخدم أهداف الدراسة الحالية.

وقد اتضح من خلال استعراض الأدبيات أن التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُشكّل نهجاً استراتيجياً حديثاً يسعى إلى مواءمة الجهود بين الوظيفتين، بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع من جهة، والحفاظ على العنصر البشري وتنميته من جهة أخرى. كما تبين أن هذا التكامل يتكوّن من سبعة أبعاد رئيسة هي: التخطيط، وتخصيص الموارد، وتنفيذ المشروع ومتابعته، والتدريب والتطوير، والتمكين، والمشاركة، والمحافظة على الموارد البشرية.

كما أبرز الفصل أن الاستدامة التنظيمية باتت ضرورة استراتيجية لأي منظمة تسعى إلى البقاء والنمو في ظل بيئة أعمال شديدة التقلب، وأنها تتكوّن من عدة أبعاد متكاملة تشمل الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية والمؤسسية. وقد اتفقت الدراسات السابقة على أن الاستدامة التنظيمية تتحقق من خلال تضافر عدة عوامل داخلية وخارجية، وأن الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحقيقها.

وقد كشف تحليل العلاقة بين المتغيرين عن وجود ارتباط وثيق وتأثير إيجابي متبادل بينهما، إذ يُشكّل التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية المدخل التشغيلي لتحقيق الاستدامة التنظيمية بأبعادها كافة. كما أظهرت الدراسات السابقة أن هذه العلاقة تكتسب أهمية مضاعفة في المؤسسات الأكاديمية والجامعات، بوصفها مؤسسات كثيفة المعرفة تعتمد بشكل رئيس على العنصر البشري.

وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإسهام في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية بأبعاده السبعة على الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، وهي بيئة تطبيقية لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يُضفي على الدراسة قيمة علمية وتطبيقية مضافة. ويُشكّل هذا الفصل قاعدة معرفية متينة تُمكن الباحث من الانطلاق إلى الفصول التالية بثقة، وصياغة فروض الدراسة وأدواتها الميدانية بشكل علمي رصين.

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

١.٣ 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 اتبعت 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 لمصادقية 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.

٢.٣ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرف 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 وجداولها 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 وتميئتها 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.

٣.٣ 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

٤.٣ 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 قُدِّر حجم مجتمع الدراسة استناداً إلى متوسط أعداد المنسوبين، حيث يُقدَّر 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، وُزعت الاستبانة على عدد أكبر من الحد الأدنى المطلوب.

٥.٣ 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، وتكونت 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).

ووزعت 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.

٦.٣ 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.

٧.٣ إجراءات التحليل الإحصائي

عولجت البيانات وحُللت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن خلاله طُبقت 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.

٨.٣ 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 ومصداقية 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

١.٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت عبر استبانة الدراسة الموزعة على عينة 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 عينة الدراسة، ثم اختبارات الصدق والثبات، فالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ثم اختبار الفرضيات ومناقشتها، وأخيراً خاتمة الفصل.

٢.٤ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة 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 لعينة الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	198	61.5
	أنثى	124	38.5

100.0	322	الإجمالي	
16.8	54	أقل من ٣٠ سنة	العمر
37.6	121	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	
30.4	98	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	
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 العيّنة 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 عيّنة 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 يعزّز 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.

٣.٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبانات

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 (٢)

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

المحور	البُعد	معامل الارتباط [®]	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 (٠.٠١)، وقيمها مرتفعة (تراوحت بين ٠.٨١٢ و ٠.٨٩١)، مما يدل على أن أبعاد الاستبانة تتسق داخلياً مع محاورها، ويؤكد صدق البناء الداخلي للأداة.

ثبات الاستبانة (معامل ألفا كرونباخ)

جدول (٣): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المحور / البعد	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.

٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد مستوى الموافقة وفقاً للمعادلة:
 طول الفئة = $(1-5) / 5 = 0.80$ ، ومن ثَمَّ فإن مستويات الموافقة كالتالي: (1.80-1.00)
 غير موافق بشدة، (1.81-2.60) غير موافق، (2.61-3.40) محايد، (3.41-4.20)
 موافق، (4.21-5.00) موافق بشدة.

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	تتبع 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 (3.97) بمستوى موافقة (موافق)، ما يعكس أن الجامعات الأهلية بالرياض تُؤلي التخطيط للمشاريع اهتماماً جيداً. وقد جاءت في مقدمة الفقرات الفقرة (١) الخاصة بتحديد أهداف واضحة للمشاريع بمتوسط (4.12)، 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	توزّع 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 المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
9	تنفذ الجامعة مشاريعها وفقاً للخطة الموضوعية مسبقاً.	3.98	0.742	2	موافق
10	تتابع الجامعة سير تنفيذ المشاريع بصورة منتظمة.	4.05	0.721	1	موافق
11	تتخذ الجامعة إجراءات تصحيحية فورية عند ظهور انحرافات في الأداء.	3.81	0.812	4	موافق
12	تقيم الجامعة مخرجات المشاريع لقياس مدى تحقيقها للأهداف.	3.89	0.775	3	موافق
	المتوسط العام للبُعد	3.93	0.664	—	موافق

جاء بُعد تنفيذ المشروع ومتابعته بمتوسط (٣.٩٣) وهو مستوى موافقة مرتفع نسبياً. وتصدرت 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.

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). وتصدّرت 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	تعزّز 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.

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	تتكيف الجامعة بفاعلية مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.	3.91	0.762	7	موافق
32	تستثمر الجامعة مواردها بكفاءة بما يضمن ديمومة أدائها.	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 تمكنها من مواجهة الأزمات.	3.72	0.831	12	موافق
38	تحظى الجامعة بسمعة وثقة تعززان 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 كوادرها البشرية بما يدعم استمراريته.	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.

٥.٤ اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

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 استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع (كمتغيرات مستقلة) على الاستدامة التنظيمية (كمتغير 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 =	معامل التحديد R ² =	F =	Sig. =
0.812	0.660	205.816	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 كمتغيرات مستقلة والاستدامة التنظيمية كمتغير 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 التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA					المعاملات Coefficient	
	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T
الاستدامة التنظيمية	0.712	0.507	1	328.914	0.000	التخطيط	0.658	0.036	18.136

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 (٠.٠٠٠)، وقيمة T (18.136) بدلالة (٠.٠٠٠)، 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 التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA					المعاملات Coefficient	
	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T

الاستدامة التنظيمية	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T
	0.684	0.468	1	281.502	0.000	تخصيص الموارد	0.612	0.037	16.778

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 F (281.502) وقيمة T (16.778) دالتان عند مستوى (٠.٠٠٠). 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 (3-1)

“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 التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA							المعاملات Coefficient
الاستدامة التنظيمية	r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T
	0.658	0.433	1	244.671	0.000	تنفيذ المشروع ومتابعته	0.584	0.037	15.641

بلغ معامل الارتباط (0.658)، ومعامل التحديد (0.433)، أي أن (43.3%) من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره من خلال تنفيذ المشروع ومتابعته. وقد جاءت قيمة F (244.671) وقيمة T (15.641) دالتين عند (0.000)، ومعامل الانحدار (B = 0.584)، ما يدل على أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التنفيذ والمتابعة تُحدث زيادة قدرها (0.584) 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.

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**

Sig. = 0.000	F = 202.687	معامل التحديد $R^2 =$ 0.719	معامل الارتباط $R =$ 0.848
--------------	----------------	--------------------------------	-------------------------------

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 يُفسَّر من خلال أبعاد إدارة الموارد البشرية الأربعة، ومعامل الارتباط ($R = 0.848$) يعكس ارتباطاً قوياً جداً، مع قيمة F (202.687) دالة عند (٠.٠٠٠)، مما يعزّز جودة النموذج.

وعلى مستوى الأبعاد، تبيّن 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 (1-2)

"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

ملخص								
المعاملاتCoefficient				ANOVAتحليل التباين				
النموذج								
المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير	المتغير
التابع	الخطأ المعياري	B	المستقل	Sig. F	F	df	R²	r
الاستدامة التنظيمية	0.036	0.672	التدريب والتطوير	0.000	352.482	1	0.524	0.724
T								

بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٤) ومعامل التحديد (٠.٥٢٤)، أي أن (٥٢.٤٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسَّر بالتدريب والتطوير منفرداً. وقيم (352.482) F و (18.774) دلالة عند (٠.٠٠٠)، ومعامل الانحدار (B = 0.672) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التدريب تؤدي إلى زيادة (٠.٦٧٢) في مستوى الاستدامة. ويُفسَّر ذلك بأن الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية يُنتج قوة عمل قادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، وهو ما يُعزِّز 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 التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA						المعاملات Coefficient	
		r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري
الاستدامة التنظيمية		0.692	0.479	1	293.842	0.000	التمكين	0.628	0.037
							T		17.142

بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩٢) ومعامل التحديد (٠.٤٧٩)، أي أن (٤٧.٩٪) من التباين في الاستدامة يُفسَّر 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 التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA						المعاملات Coefficient	
		r	R ²	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري
الاستدامة التنظيمية		0.671	0.450	1	261.784	0.000	المشاركة	0.598	0.037
							T		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 الدالتان 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 يُعزّز الالتزام التنظيمي ويرفع من جودة القرارات، مما يدعم الاستدامة. تُقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية (4-2)

“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 التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA							المعاملات Coefficient	
		r	R ²	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 (٠.٦٣٨) ومعامل التحديد (٠.٤٠٧)، أي أن (٤٠.٧٪) من التباين في الاستدامة التنظيمية يُفسَّر بمتغير المحافظة على الموارد البشرية. وقيم F و T الدالتان عند (٠.٠٠٠)، ومعامل الانحدار ($B = 0.561$) يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البُعد تؤدي إلى زيادة (٠.٥٦١) 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.

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 الدلالة (Sig.)
(Constant)المقدار الثابت	0.324	2.148	0.033*
إدارة المشاريع	0.482	8.216	0.000**
إدارة الموارد البشرية	0.416	7.324	0.000**
معامل الارتباط R =	معامل التحديد $R^2 =$	F =	Sig. =
0.881	0.776	552.148	0.000

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 كلاً من إدارة المشاريع ($B = 0.482$) وإدارة الموارد البشرية ($B = 0.416$) يُسهمان بشكل دال في تفسير التباين في الاستدامة التنظيمية، حيث يظهر أن إدارة المشاريع

تُساهم 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 كلّ منهما منفرداً، وهي النتيجة الجوهرية للدراسة. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

٦.٤ الخاتمة

استعرض هذا الفصل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية المُطبّقة على عيّنة قوامها (٣٢٢) مفردة من العاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض. وقد تبيّن من خلال التحليل الوصفي أن مستوى الممارسات في محاور الدراسة (إدارة المشاريع، إدارة الموارد البشرية، الاستدامة التنظيمية) جاء بمستوى (موافق)، مع تصدر بُعد التخطيط لأبعاد إدارة المشاريع، وبُعد 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 كلّ 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 والنتائج

١.٥ 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 أطرت نطاقها وسياقها البحثي، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين لتوسيع نطاق الدراسة مستقبلاً واستكمال ما لم تتمكن هذه الدراسة من تغطيته.

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 العيّنة 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 مكّلة كالمقابلات المتعمّقة أو مجموعات التركيز.

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 طولية (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، خاصةً في ظل ما أظهرته النتائج من ضعف نسبي في البُعين المالي والبيئي.

٢.٥ توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، والتي أكّدت 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:

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.

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 - خاصةً فيما يتعلق بعدالة الأجور والحوافز - يُوصى بمراجعة سلم الرواتب ونظم الحوافز لضمان تنافسيتها مع المؤسسات المماثلة، وربطها بمعايير الأداء الموضوعية. كما يُوصى بتصميم برامج فعّالة لاستبقاء الكفاءات المتميزة، تشمل حوافز مادية ومعنوية ومسارات وظيفية واضحة، إلى جانب توفير بيئة عمل محفزة وبرامج للرعاية والرفاهية الوظيفية.

توصيات على مستوى الاستدامة التنظيمية

- يُوصى بأن تُوجّه الجامعات الأهلية جزءاً من جهودها نحو تعزيز البُعد المالي للاستدامة، وذلك ببناء احتياطات مالية استراتيجية وتنوع 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.

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.

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.

٣.٥ 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 متمامة 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 أداة 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، فسر (٧١.٩٪) من التباين. والأهم أن الدراسة أثبتت أن التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية يُنتج أثراً أقوى (فسر ٧٧.٦٪ من التباين في الاستدامة التنظيمية) من أثر كلٍ منهما منفرداً، وهي النتيجة الجوهرية التي تؤكد الفرضية المحورية للدراسة، وتُدلّل 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.

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.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، تغريد عبدالعزيز، غلمان، فاطمة عدنان أسعد، حسن، الفصيل عبدالحميد محمد، و جراد، فايز علي. (٢٠٢٤). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧١ ع ٤٢٨ ، - ٤٦٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547190>

- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢١). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ١٢ ع ١٤٥ ، - ١٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1227536>

- نقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. (٢٠٢٣). اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١٣، ٢٤ ، ١٠ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1396611>

- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (٢٠٢٤). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1496606>

- الحميدي، منال حسين حسن. (٢٠٢٣). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلة التربوية، ١١١ ع ٤٦٥ ، ٥١٧ - مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1397506>

- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (٢٠٢١). أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة

عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299592>

■ 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>

■ الركابي، إسراء هادي كاظم. (٢٠٢٢). دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاسكندرية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٤، ع٢، ٢٥٧ - ٢٧٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1303639>

■ شبر، رونق كاظم حسين، و جاسم، مهدي عبدالعباس. (٢٠٢٤). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في استدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في معمل سميت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج٢٠، عدد خاص، ١٢٨١ - ١٣١٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572437>

■ الشربيني، عادل سعد خليل. (٢٠٢٥). توسيط دور الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي بالتطبيق على مجمع الصناعات المعدنية بمحافظة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج٦، ع١، ١٢٣٧ - ١٢٨٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1616769>

■ الشريف، زينب هادي معيوف، و العنزي، أميرة خضير كاظم. (٢٠٢٢). تأثير الاستدامة التنظيمية على السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت العراقية- معاونة السميت الجنوبية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج١٨، ع٣، ٨١٧ - ٨٣٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403096>

■ الشمري، ريم حسن هادي، أبو جمعة، محمود، و صالح، أحمد علي. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية

متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة (٢٠٠٥ - ٢٠١٥) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/856952>

■ الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج٣، ع١ ، ١٢١ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>

■ شيخ السوق، سمر محمود، عبدالنبي، مي محمد حسن، و عبدالرحمن، يسرا عيد محمد. (٢٠٢٥). دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع٢١ ، ٦٧٩ - ٧٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625834>

■ الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (٢٠٢١). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>

■ عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج١٠، ع١ ، ١١ - ٢٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1472277>

■ عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (٢٠٢٢). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298675>

■ الميالي، حاكم أحسوني مكرو، و الحسني، محمد هادي باسم. (٢٠٢٢). دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة

الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٨، ع ٢٤، ٤١٧ - ٤٤٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1353644>

■ الميالي، حاكم أحسوني مكروود، 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>

المراجع الأجنبية

- Chepng'eno, J., & Kimutai, G. (2021). Planning and resource allocation as project integrated management skills on sustainability of road projects. International Academic Journal of Information Sciences and Project Management, 3(6), 443-460
- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. Sustainability, 14(3), 1718
- Mohiuddin, M., Hosseini, E., Faradonbeh, S. B., & Sabokro, M. (2022). Achieving human resource management sustainability in universities. International journal of environmental research and public health, 19(2), 928.
- Orieno, O. H., Ndubuisi, N. L., Eyo-Udo, N. L., Ilojiana, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(1), 656-677.
- Shah, N., & Soomro, B. A. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. Management Decision, 61(1), 290-312.
- Silvius, G., & Marnewick, C. (2022). Interlinking sustainability in organizational strategy, project portfolio management and project management a conceptual framework. Procedia Computer Science, 196, 938-947
- Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating

role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.

ملحق: أداة الدراسة (الاستبانة)

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان «تكامل 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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
5	توزّع 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	1	2	3	4	5
9	تتخذ 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	1	2	3	4	5
13	توفر الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين.					
14	تبنى 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	1	2	3	4	5
17	تمنح الجامعة العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
18	تثق الإدارة في قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.					
19	تشجع الجامعة العاملين على المبادرة والابتكار في أداء مهامهم.					
20	تتيح الجامعة للعاملين حرية معقولة في أداء أعمالهم.					

البعد الثالث: المشاركة

م	الفقرة	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
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	1	2	3	4	5
29	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة تضمن استمراريّتها على المدى الطويل.					
30	تحقق الجامعة توازناً بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.					
31	تتكيّف الجامعة بفاعلية مع المتغيرات والتحديات في بيئتها.					
32	تستثمر الجامعة مواردها بكفاءة بما يضمن ديمومة أدائها.					

				تسهم سياسات الجامعة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	33
				تحرص الجامعة على ترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على البيئة.	34
				تعمل الجامعة على تطوير خدماتها التعليمية باستمرار لضمان تميزها.	35
				تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة لمفهوم الاستدامة.	36
				تمتلك الجامعة قدرة مالية تمكّنها من مواجهة الأزمات.	37
				تحظى الجامعة بسمعة وثقة تعزّزان مكانتها التنافسية المستدامة.	38
				تسعى الجامعة إلى بناء شراكات استراتيجية تدعم استدامتها.	39
				تحرص الجامعة على تطوير كوادرها البشرية بما يدعم استمراريته.	40