

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

مهند سعيد عثمان عبدالعزيز

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
10	1.4. أسئلة الدراسة
11	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. منهجية الدراسة
16	1.9. الدراسة الميدانية
17	1.10. مخطط المشروع المقترح
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
26	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً غير مسبوق، تقوده تقنيات الذكاء الاصطناعي التي أصبحت محركاً أساسياً للتطوير والابتكار في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية. ففي ظل الثورة الصناعية الرابعة، لم يعد الذكاء الاصطناعي مجرد تقنية مستقبلية، بل أصبح واقعاً ملموساً يعيد تشكيل كيفية عمل المؤسسات وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. وقد أدركت المملكة العربية السعودية، بقيادة حكومتها الرشيدة أهمية هذه التقنية في تحقيق التنمية المستدامة، فجعلتها ركيزة استراتيجية في رؤية المملكة 2030.

وتتجلى هذه الأهمية في تخصيص عام 2026م كـ"عام الذكاء الاصطناعي"، تأكيداً على المكانة المحورية لهذه التقنية في مستقبل المملكة، وفي إطلاق الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) للعديد من المبادرات والمشاريع الوطنية الطموحة، مثل مشروع السجل الصحي الموحد، ومشروع "عينايا" للكشف المبكر عن الأمراض، ومشاريع المدن الذكية، إلى جانب المشاريع العملاقة كـ"نيوم" و"البحر الأحمر" و"القدية" التي تعتمد بشكل كبير على تقنيات الذكاء الاصطناعي. كما يشهد قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، ممثلاً بشركة الاتصالات السعودية (STC) وغيرها، توسعاً في مشاريع الذكاء الاصطناعي لتحسين خدماتها وشبكتها.

إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه مشاريع الذكاء الاصطناعي لا يقتصر على الجوانب التقنية البحتة كالخوارزميات والبيانات والبنية التحتية، بل يمتد ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) فالمشاريع التقنية، خاصة تلك المعتمدة على الذكاء الاصطناعي، تتطلب تنسيقاً دقيقاً وتوافقاً بين أطراف متعددة ومتنوعة: المطورون والمهندسون، المستخدمون النهائيون (أفراداً ومؤسسات)، الإدارة العليا، الجهات التنظيمية والحكومية (كسدايا وهيئة الاتصالات)، صناع القرار، المستثمرون (كصندوق الاستثمارات العامة)، والمجتمع المحلي المتأثر بهذه المشاريع. أي إهمال أو ضعف في إدارة هذه الأطراف قد يؤدي إلى تأخير المشروع، أو تجاوز ميزانيته، أو تدني جودة مخرجاته، أو حتى فشله بالكامل.

وتشير الدلائل العملية إلى أن غياب آليات التصميم القائمة على إشراك أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي السعودية يهدد نجاح التحول في القطاعات الحيوية، خاصة قطاع الرعاية الصحية. وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة، وخصائص المشروع، والبيئة المحيطة هي العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الكبرى. وفي هذا السياق، يؤكد الباحثون أن الإشراك الفعال يتطلب مدخلات

من جميع الأطراف المعنية لضمان أن تعكس أنظمة الذكاء الاصطناعي القيم المحلية والاحتياجات التشغيلية والثقافية.

وعليه يأتي هذا البحث ليسهم في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بدور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي، مستنداً إلى واقع المملكة العربية السعودية كبيئة غنية بهذه المشاريع، ومستفيداً من الإطار النظري لنظرية أصحاب المصلحة التي وضعها Freeman R. Edward عام 1984، ومنهجية دليل PMBOK في إدارة المشاريع.

1.2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير والمتسارع في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية، ودعم القيادة الرشيدة لهذا التوجه، إلا أن نسبة معتبرة من مشاريع الذكاء الاصطناعي تواجه تحديات كبيرة في تحقيق أهدافها المرجوة، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، أو الميزانيات المحددة، أو جودة المخرجات، أو رضا المستفيدين. وتشير المؤشرات الأولية والملاحظات الميدانية إلى أن أحد الأسباب الجوهرية لذلك يعود إلى ضعف ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، حيث يغلب الطابع التقني على تصميم وتنفيذ هذه المشاريع مع إهمال دور المستخدمين النهائيين، والجهات التنظيمية، والإدارة العليا، وغيرهم من الأطراف المعنية .

وتتجسد هذه المشكلة في فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

- ندرة الدراسات التي تربط إدارة أصحاب المصلحة بمشاريع الذكاء الاصطناعي، إذ تركز معظم الأدبيات الأكاديمية على الجوانب التقنية أو الأخلاقية أو القانونية للذكاء الاصطناعي، مع إغفال الجوانب الإدارية المتعلقة بإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية.
- غياب نموذج نظري متكامل يفسر آلية تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (بأبعادها الأربعة: التحديد، التخطيط، التنفيذ، والمتابعة) على نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في السياق السعودي أو العربي بشكل عام.
- قلة الدراسات التي طبقت نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) في بيئة المشاريع التقنية المتسارعة كالذكاء الاصطناعي، حيث كانت التطبيقات السابقة تركز غالباً على المشاريع التقليدية (كالبناء والإنشاءات) أو المشاريع العامة.
- عدم وضوح العلاقة بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة المختلفة ونجاح المشروع في سياق الذكاء الاصطناعي، وما إذا كانت بعض الأبعاد أكثر تأثيراً من غيرها في هذا السياق الخاص.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

- قلة الوعي بأهمية إدارة أصحاب المصلحة لدى مديري وفرق مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة، حيث يغلب التوجه التقني على حساب الإداري والتنظيمي.
- عدم وجود أطر وإجراءات موحدة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى تباين الممارسات وعدم الاتساق.
- ضعف أدوات قياس نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي من منظور شامل يتضمن رضا أصحاب المصلحة، والاعتماد غالباً على مقاييس تقنية بحتة كدقة النماذج وأداء الخوارزميات.
- تحديات عملية في إشراك أصحاب المصلحة بسبب سرعة وتيرة مشاريع الذكاء الاصطناعي، وتعقيد التقنيات المستخدمة، مما يجعل التواصل الفعال مع غير المختصين أمراً صعباً.

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. على المستوى النظري:

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول إدارة أصحاب المصلحة في سياق مشاريع الذكاء الاصطناعي، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات الكافية، خاصة في السياق السعودي والعربي.
- يقدم نموذجاً بحثياً متكاملاً (يتضمن متغيرات مستقلة بأربعة أبعاد ومتغير تابع بأربعة أبعاد) يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة أو موسعة.
- يختبر صدق وثبات مقاييس إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع في بيئة جديدة (مشاريع الذكاء الاصطناعي)، مما يثري أدوات القياس المتاحة للباحثين.
- يسد الفجوة المعرفية المتعلقة بعلاقة إدارة أصحاب المصلحة بنجاح المشروع في السياق التقني المتسارع، ويقدم رؤية تحليلية لأبعاد هذه العلاقة.
- يسهم في تطوير نظرية أصحاب المصلحة من خلال تطبيقها في سياق غير تقليدي (مشاريع الذكاء الاصطناعي)، مما قد يكشف عن ديناميكيات جديدة للعلاقة بين المنظمة وأطرافها المعنية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- يقدم رؤى عملية لصناع القرار ومديري المشاريع في القطاعات المختلفة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) حول كيفية تحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة لضمان نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي.
- يدعم جهات محورية كالهئية السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) ، وصندوق الاستثمارات العامة (PIF) ، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وشركة الاتصالات السعودية (STC) في تطوير أطر إدارية وحوكمة لمشاريعها التقنية الطموحة.

- يتماشى مع مستهدفات رؤية 2030 في تعزيز التحول الرقمي وبناء القدرات الوطنية، ويدعم تخصيص عام 2026 كـ"عام الذكاء الاصطناعي" من خلال تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المشاريع الوطنية الكبرى.
- يساعد في تحديد أولويات التدريب والتطوير للعاملين في مجال مشاريع الذكاء الاصطناعي من خلال الكشف عن الأبعاد الأكثر تأثيراً في نجاح المشروع والتي تستوجب التركيز.
- يسهم في تقليل معدلات فشل المشاريع من خلال تقديم دليل عملي لأفضل الممارسات في إدارة أصحاب المصلحة، مما يوفر الوقت والجهد والموارد المالية.
- يقدم إطاراً مرجعياً يمكن للشركات والمؤسسات الاستناد إليه عند تصميم وتنفيذ مشاريع الذكاء الاصطناعي، بما يضمن إشراك جميع الأطراف المعنية بشكل فعال.

1.4. أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (تحديد، تخطيط، تنفيذ، متابعة) في مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة (ككل) ونجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الثالث: ما مستوى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، تخطيط الإشراف، تنفيذ الإدارة، متابعة الإشراف) على نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي؟

السؤال الرابع: ما هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية؟

السؤال الخامس: ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي السعودية، وما هي التوصيات المقترحة للتغلب عليها؟

1.5. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة (بأبعادها: التحديد، التخطيط، التنفيذ، والمتابعة) على نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة المتوفرة في مشاريع الذكاء الاصطناعي محل الدراسة.
2. تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ككل ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.
3. اختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع بشكل منفصل.
4. تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.
5. استشراف أهم التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي.
6. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والإجرائية لتحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي بالمملكة.

1.6. فرضيات الدراسة:

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تصاغ فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد أصحاب المصلحة ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تخطيط إشراك أصحاب المصلحة ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

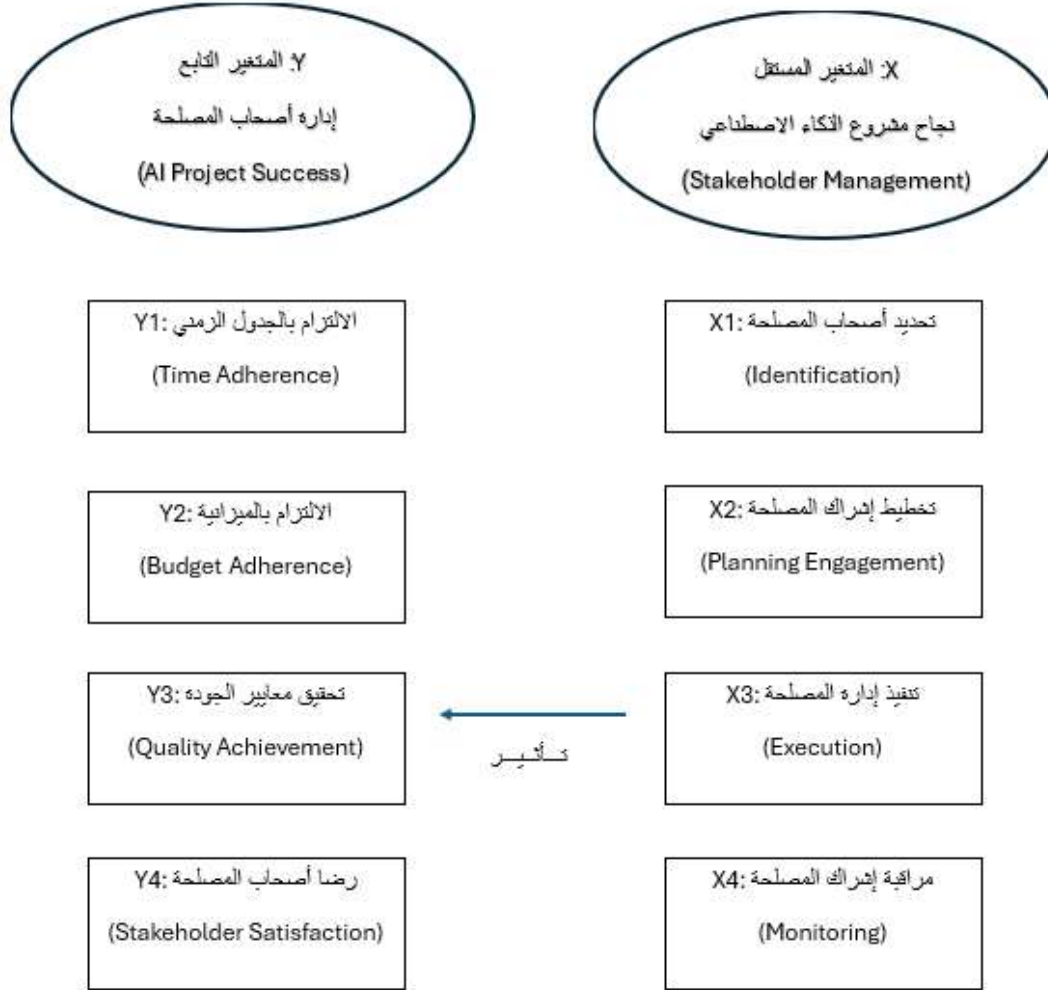
H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة إشراك أصحاب المصلحة ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

الفرضيات الإضافية (حسب الحاجة):

H2: تختلف درجة تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، التخطيط، التنفيذ، المتابعة) على نجاح المشروع.

H3: تحديد أصحاب المصلحة هو البعد الأكثر تأثيراً على نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

1.7. نموذج الدراسة:



■ الاتجاه العائقة: طردي (+) كلما رانت كفاءه إدارة أصحاب المصلحة زاد نجاح المشروع).

متغيرات تحكم محصلة:

- القطاع (حكومي / خاص / غير ربحي)
- حجم المشروع (صغير / متوسط / كبير)
- خبرة مدير المشروع (تقاس بالسنوات)

المصادر المعتمدة:

- نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)
- دليل إدارة المشاريع (PMBOK, 2021)
- أدبيات نجاح المشروع (Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001)

الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

شرح النموذج:

• المتغير المستقل (X) : إدارة أصحاب المصلحة، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- X1: تحديد أصحاب المصلحة: مدى قدرة فريق المشروع على التعرف على جميع الأفراد والجماعات والمنظمات المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه.
- X2: تخطيط إشراك أصحاب المصلحة: مدى وضع استراتيجيات مناسبة لإشراك أصحاب المصلحة بناءً على احتياجاتهم، وتوقعاتهم، ومستوى تأثيرهم.
- X3: تنفيذ إدارة أصحاب المصلحة: مدى تنفيذ استراتيجيات الإشراك والتواصل بشكل فعال طوال دورة حياة المشروع.
- X4: مراقبة إشراك أصحاب المصلحة: مدى متابعة وتقييم فعالية استراتيجيات الإشراك وإجراء التعديلات اللازمة.

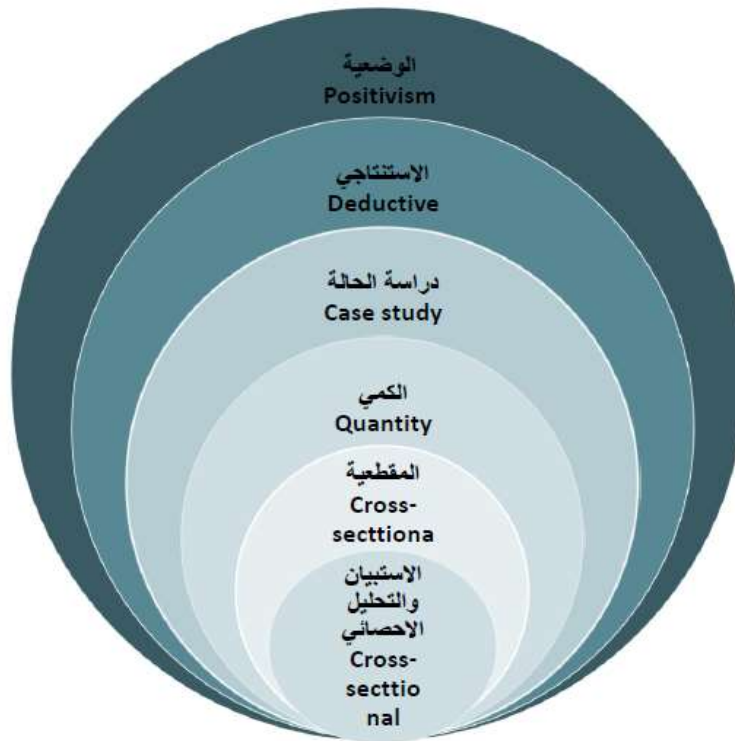
• المتغير التابع (Y) : نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- Y1: الالتزام بالجدول الزمني: مدى إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- Y2: الالتزام بالميزانية: مدى إنجاز المشروع ضمن التكاليف المقررة.
- Y3: تحقيق معايير الجودة: مدى تحقيق مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة.
- Y4: رضا أصحاب المصلحة: مدى رضا جميع الأطراف المعنية عن مخرجات وعملية المشروع.

• اتجاه العلاقة: يشير السهم في النموذج إلى وجود علاقة تأثيرية طردية (موجبة) بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أن تحسن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسن مستوى نجاح المشروع.

1.8. منهجية الدراسة:

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية:

موقع الدراسة: المملكة العربية السعودية ، مدينة جدة.

جهات الدراسة المستهدفة: شركات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات ، شركات التقنية المالية ، الجهات الحكومية ، المشاريع الذكية ، شركات استشارات الذكاء الاصطناعي.

الفترة الزمنية: سيتم جمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م – 1448هـ .

طريقة توزيع الاستبيان: إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ، وروابط على منصات التواصل المهني ، وبعض الجهات عبر التواصل المباشر مع مديري المشاريع.

الجهات المساعدة: سيتم التواصل مع إدارات الموارد البشرية أو إدارات المشاريع في الجهات المستهدفة لتسهيل وصول الاستبيان إلى العينة المناسبة

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث (إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع) والعلاقة بينهما، وذلك بهدف بناء إطار نظري متين للبحث، وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، والاستفادة من الأدوات والمقاييس التي تم تطويرها في دراسات سابقة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور رئيسية: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة)، والدراسات التي تناولت المتغير التابع (نجاح المشروع)، والدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، ثم خاتمة تلخص أبرز النتائج والفجوات.

2.2. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management):

تعد إدارة أصحاب المصلحة أحد المفاهيم المحورية في نظرية المنظمة وإدارة المشاريع، وقد تطورت بشكل كبير منذ أن قدم **Freeman (1984)** نظريته الشهيرة التي أكدت فيها على ضرورة أن تركز المنظمات استراتيجيتها على توطيد علاقاتها مع جميع الأطراف المعنية، وليس فقط المساهمين. وتعرف إدارة أصحاب المصلحة بأنها "العملية المنهجية لتحديد، وتحليل، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة للاستراتيجيات التي تهدف إلى إشراك الأفراد والجماعات الذين يمكن أن يتأثروا بالمشروع أو يؤثر عليهم، وذلك لتحقيق أهداف المشروع وضمان نجاحه (Project Management Institute, 2021)".

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة:

- **دراسة Freeman (1984):** تعتبر الدراسة الأساسية المؤسسة لنظرية أصحاب المصلحة، حيث أكدت أن تجاهل أي مجموعة من أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى فشل المنظمة أو المشروع. وقد حددت الدراسة نوعين من أصحاب المصلحة: الداخليين (كالإدارة والموظفين) والخارجيين (كالملاء والموردين والمجتمع)، ودعت إلى دمج مصالحهم في الاستراتيجية التنظيمية.

- **دراسة Mitchell, Agle & Wood (1997):** طورت نموذجاً لتحديد أولويات أصحاب المصلحة بناءً على ثلاثة معايير: القوة (Power)، الشرعية (Legitimacy)، والإلحاح (Urgency). وقد ساهم هذا النموذج في توجيه مديري المشاريع لكيفية تخصيص جهودهم بين مختلف أصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع محدودة الموارد.

- **دراسة (Aaltonen & Sivonen 2009):** تناولت التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الدولية الكبرى، وتوصلت إلى أن التنوع الثقافي واختلاف التوقعات يمثلان أبرز هذه التحديات، وأن التواصل الفعال والشفافية هما المفتاح الأساسي للتغلب عليها.
- **دراسة رملي (حمزة) - جامعة ورقلة:** هدفت إلى دراسة دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، واستخدمت استبياناً بمقياس ليكرت. وقد بلغ معامل ثبات أداة أصحاب المصلحة الرئيسيين **0.879**، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات، ويؤكد صلاحية المقياس للاستخدام في البيئة العربية.
- **دراسة (Bourne 2016):** ركزت على مفهوم "إشراك أصحاب المصلحة" (Stakeholder Engagement) كبديل أعمق لمفهوم الإدارة التقليدي، وأكدت أن الإشراك يتطلب بناء الثقة والحوار المستمر، وليس مجرد التواصل أحادي الاتجاه، وقد طورت الدراسة أداة "Stakeholder Circle" لتحديد ورسم خرائط أصحاب المصلحة في المشاريع.
- **دراسة (2025) في مجلة AI:** ناقشت غياب آليات التصميم القائمة على إشراك أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي السعودية، وأكدت أن الإشراك الفعال يتطلب تدخلات من الأطباء والمرضى والعلماء وصناع السياسات لضمان أن تعكس أنظمة الذكاء الاصطناعي القيم المحلية والاحتياجات التشغيلية.

الخلاصة من الدراسات السابقة حول المتغير المستقل:

- تتفق الدراسات على أن إدارة أصحاب المصلحة عملية متعددة الأبعاد تشمل التحديد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- أكدت الدراسات الحديثة على أهمية "الإشراك" بدلاً من "الإدارة" السلبية، وبناء الثقة مع الأطراف المعنية.
- أشارت بعض الدراسات إلى تطبيقات محدودة لنظرية أصحاب المصلحة في السياق التقني، خاصة الذكاء الاصطناعي، مما يمثل فجوة بحثية واضحة.
- أثبتت الدراسات صدق وثبات أدوات قياس إدارة أصحاب المصلحة في البيئات المختلفة، مما يشجع على استخدامها وتطويرها.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشروع (Project Success):

يُعد نجاح المشروع مفهوماً متعدد الأبعاد، وقد تطور تعريفه عبر الزمن من التركيز على المعايير التقليدية (الوقت والتكلفة والجودة) إلى منظور أكثر شمولاً يشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم:

- **دراسة (1999) Atkinson:** انتقدت التركيز التقليدي على "المثلث الحديدي" (الوقت، التكلفة، الجودة) واعتبرته قاصراً، واقترحت إضافة معايير جديدة مثل رضا أصحاب المصلحة، وفوائد المشروع للمنظمة، والمنفعة للمجتمع. وقد صنفت الدراسة نجاح المشروع إلى ثلاثة مستويات: نجاح الإنجاز (نُفذ في الوقت والتكلفة)، نجاح القيمة (حقق الفوائد المتوقعة)، ونجاح التأثير (أثر إيجابياً على المجتمع).
- **دراسة (2001) Shenhar, Dvir & Levy:** طورت إطاراً متكاملًا لقياس نجاح المشروع يتضمن أربعة أبعاد: كفاءة المشروع (الوقت والتكلفة)، الأثر على العميل (رضا العميل)، نجاح الأعمال (العائد على الاستثمار)، والاستعداد للمستقبل (خلق فرص جديدة). وقد أكدت الدراسة أن أهمية كل بعد تختلف باختلاف نوع المشروع وسياقه.
- **دراسة (2012) Müller & Jugdev:** راجعت الأدبيات حول نجاح المشروع على مدى 30 عاماً، وتوصلت إلى أن هناك تحولاً تدريجياً من التركيز على المعايير الداخلية للمشروع (الوقت والتكلفة) إلى المعايير الخارجية المرتبطة بأصحاب المصلحة والبيئة التنظيمية. كما أكدت الدراسة على أن نجاح المشروع مفهوم نسبي يختلف باختلاف منظور كل صاحب مصلحة.
- **دراسة (2016) Davis:** أكدت على أن إدراك نجاح المشروع يختلف بين أصحاب المصلحة المختلفين، حيث قد يرى مدير المشروع أن النجاح في الالتزام بالجدول الزمني، بينما يرى العميل أن النجاح في تحقيق احتياجاته، ويرى المجتمع أن النجاح في الأثر الاجتماعي الإيجابي. ودعت الدراسة إلى اعتماد منظور متعدد لأصحاب المصلحة في تقييم نجاح المشروع.
- **دراسة (2024) Asian Journal of Civil Engineering:** هدفت إلى بناء مقياس لعوامل النجاح الحرجة من منظور متعدد لأصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية الكبرى، وتوصلت إلى أن إدارة أصحاب المصلحة هي من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشروع، وأن عوامل النجاح تختلف في أهميتها تبعاً لنوع صاحب المصلحة.

الخلاصة من الدراسات السابقة حول المتغير التابع:

- تطور مفهوم نجاح المشروع من منظور أحادي (الوقت والتكلفة والجودة) إلى منظور متعدد الأبعاد يشمل رضا أصحاب المصلحة والأثر الاستراتيجي.
- أصبح قياس نجاح المشروع يعتمد على وجهات نظر متعددة، حيث يختلف تعريف النجاح باختلاف صاحب المصلحة.
- أشارت الدراسات إلى أن نجاح مشاريع التقنية والابتكار، مثل الذكاء الاصطناعي، يتطلب معايير إضافية تتعلق بتبني المستخدمين وتحقيق القيمة المضافة.
- هناك حاجة لدراسات تتناول نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي بمعايير خاصة تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع، وهو ما يسعى هذا البحث إلى المساهمة فيه.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

- تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المتغيرين (إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع)، وأكدت معظمها على وجود علاقة إيجابية قوية بينهما. ومن أبرز هذه الدراسات:
- **دراسة (Cleland 1986):** تُعتبر من أوائل الدراسات التي ربطت بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، حيث أكدت أن الفشل في إدارة توقعات أصحاب المصلحة هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع. وقد دعت الدراسة إلى دمج إدارة أصحاب المصلحة كوظيفة أساسية في إدارة المشاريع.
 - **دراسة (Karlsen 2002):** هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع في المشاريع النرويجية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية، وأن المشاريع التي تستثمر في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة تكون أكثر نجاحاً من تلك التي لا تفعل ذلك.
 - **دراسة (Yang, Shen & Ho 2009):** درست تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع البناء في هونغ كونغ، واستخدمت تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت إلى أن جميع أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، التخطيط، المشاركة، والمراقبة) لها تأثير إيجابي على نجاح المشروع، وأن المشاركة (Engagement) هو البعد الأكثر تأثيراً.

- **دراسة (2013) Eskerod & Huemann:** ركزت على أهمية إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التغيير التنظيمي، وأكدت أن إهمال الجانب الإنساني والعلاقاتي في هذه المشاريع يؤدي إلى مقاومة التغيير وفشل المشروع. وقد قدمت الدراسة إطاراً عملياً لتحقيق الإشراك الفعال لأصحاب المصلحة في مشاريع التغيير.
- **دراسة (2025) على ResearchGate:** اختبرت التأزر بين القيادة المستدامة وإدارة أصحاب المصلحة تجاه أداء المشروع، وأكدت أن العلاقة الإيجابية بين القيادة المستدامة ونجاح المشروع تكون مباشرة وغير مباشرة عبر الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة. وقد أوصت الدراسة بدمج إدارة أصحاب المصلحة كأداة استراتيجية لتعزيز أداء المشاريع.
- **دراسة (2024) في مجلة PM World:** ناقشت دور أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وتوصلت إلى أن نجاح هذه المشاريع يعتمد بشكل كبير على إشراك المستخدمين النهائيين منذ المراحل المبكرة، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتعامل مع مقاومتهم للتغيير بحكمة.

الخلاصة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

- تتفق جميع الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، بغض النظر عن نوع المشروع أو سياقه.
- تختلف درجة تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة، حيث أظهرت بعض الدراسات أن المشاركة والإشراك هما الأكثر تأثيراً.
- أشارت الدراسات إلى أن العلاقة بين المتغيرين قد تتأثر بعوامل وسيطة أو معدلة، مثل نوع القيادة، وثقافة المنظمة، وحجم المشروع.
- هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق مشاريع الذكاء الاصطناعي، خاصة في البيئة العربية والسعودية.
- أثبتت الدراسات صحة فرضية وجود علاقة تأثيرية موجبة بين المتغيرين، مما يشجع على اختبار هذه العلاقة في سياقات جديدة ومختلفة.

2.5. الخاتمة:

بناءً على استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن تلخيص أبرز النتائج والتوصيات والفجوات البحثية التي يستند إليها هذا البحث على النحو التالي:

أولاً: النتائج الأساسية للدراسات السابقة:

1. نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984): هي الإطار النظري الأكثر قبولاً لفهم العلاقة بين المنظمة/المشروع وأطرافه المعنية.
2. إدارة أصحاب المصلحة هي عملية متعددة الأبعاد تشمل: التحديد، التخطيط، التنفيذ، والمراقبة (PMBOK, 2021).
3. نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد يشمل معايير تقليدية (وقت، تكلفة، جودة) ومعايير حديثة (رضا المصلحة، أثر استراتيجي، قيمة مضافة).
4. توجد علاقة إيجابية قوية ومثبتة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع في مختلف السياقات والقطاعات.
5. أظهرت الدراسات أن "مشاركة وإشراك" أصحاب المصلحة هو البعد الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع.

ثانياً: الفجوات البحثية التي يسدها هذا البحث:

1. ندرة الدراسات التي تربط إدارة أصحاب المصلحة بمشاريع الذكاء الاصطناعي، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على المشاريع التقليدية (كالبناء والإنشاءات) أو مشاريع تكنولوجيا المعلومات العامة.
2. غياب نموذج نظري متكامل يفسر آلية تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي، خاصة في البيئة السعودية.
3. قلة الدراسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية، رغم التوسع الكبير في مشاريع الذكاء الاصطناعي المدعومة من رؤية 2030.
4. عدم وجود مقاييس محددة لقياس نجاح مشاريع الذكاء الاصطناعي تشمل الجوانب الإدارية والعلاقاتية، وليس فقط الجوانب التقنية.
5. الحاجة إلى فهم التحديات الخاصة التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الذكاء الاصطناعي، والمتعلقة بسرعة التغير، وتعقيد التقنية، وتنوع الأطراف المعنية.

ثالثاً: الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا البحث:

1. الاستناد إلى نظرية (Freeman (1984 ومنهجية (PMBOK (2021 كأساس نظري لبناء أبعاد المتغيرات.
2. الاستفادة من أدوات القياس والمقاييس التي تم تطويرها واختبارها في دراسات سابقة (كرونباخ ألفا مرتفع)، مثل مقياس رملي (حمزة) ومقياس (Yang et al. (2009 .
3. اعتماد نموذج العلاقة بين المتغيرين الذي أثبتته الدراسات، مع تكييفه ليناسب سياق مشاريع الذكاء الاصطناعي.
4. الاسترشاد بأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسات السابقة (الانحدار المتعدد، تحليل الارتباط).
5. البناء على توصيات الدراسات السابقة التي دعت إلى إجراء المزيد من الأبحاث في سياقات جديدة، خاصة في الدول النامية والمتقدمة تقنياً كالسعودية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. رملي، حمزة. (د.ت). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة. جامعة ورقلة، الجزائر.
2. شرقي، مهدي. (د.ت). نظرية أصحاب المصلحة. جامعة ورقلة، الجزائر.
3. الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (2023). التقارير السنوية والمبادرات الوطنية. الرياض: سدايا.
4. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية السعودية 2030. الرياض: مركز التخطيط الاستراتيجي.

المراجع الأجنبية:

1. Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131-141.
2. Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
3. Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. Gower Publishing.
4. Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
5. Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
6. Eskerod, P., & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: What standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50.

7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
8. Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
9. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
10. Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
11. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 7th Edition. Newtown Square, PA: PMI.
12. Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
13. Yang, J., Shen, G. Q., & Ho, M. (2009). An empirical study of the impact of stakeholder management on project success in Hong Kong construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(3), 181-188.
14. The absence of stakeholder-informed design mechanisms in Saudi AI projects threatens the success of Vision 2030's healthcare transformation. (2025). *AI Journal*, 6(307).
15. Multiple stakeholders' critical success factors scale for success on large construction projects. (2024). *Asian Journal of Civil Engineering*, 25, 1691–1705.
16. Synergy Between Sustainable Leadership and Stakeholder Management Towards Project Performance. (2025). *ResearchGate*.