

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
18	2.1. المقدمة:
18	2.2. المتغير المستقل
18	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
19	2.5. الخاتمة
20	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.

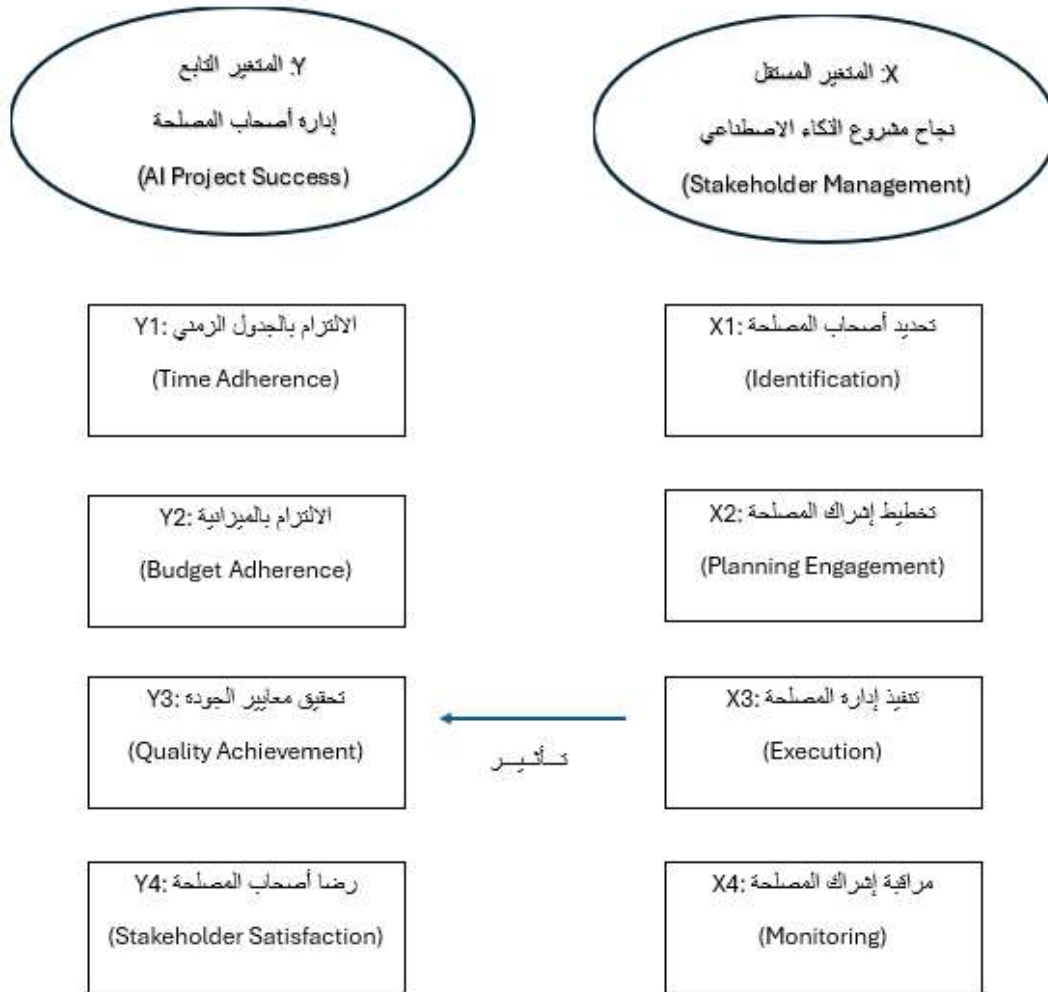
H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة إشراك أصحاب المصلحة ونجاح مشروع الذكاء الاصطناعي.

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 كفاءة 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.

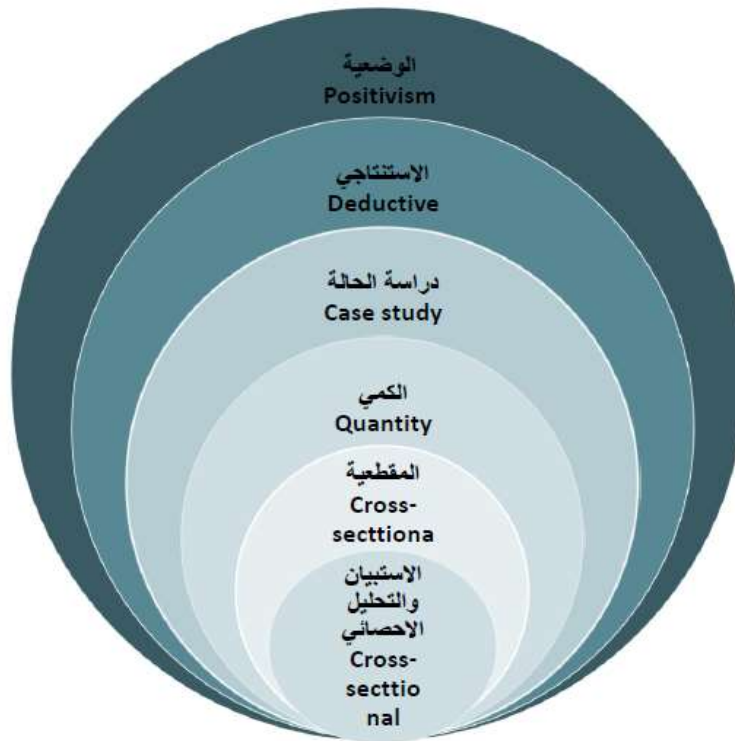
• المتغير التابع (Y) : نجاح مشروع الذكاء الاصطناعي، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- 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:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

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*.