

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس  
العالم 2034 في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

المهندس . مروان طلال أحمد الشريف

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

## فهرس المحتويات

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| 3.....   | مقدمة:                     |
| 4 .....  | مشكلة الدراسة              |
| 5 .....  | أهمية الدراسة:             |
| 7 .....  | أهداف الدراسة              |
| 8.....   | تساؤلات الدراسة            |
| 9 .....  | فروض الدراسة:              |
| 10.....  | الدراسات السابقة:          |
| 14 ..... | الفجوة البحثية:            |
| 15.....  | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 17.....  | المنهجية وطرق البحث:       |
| 17.....  | مجتمع وعينة الدراسة        |
| 19.....  | أداة الدراسة               |
| 19.....  | أساليب التحليل الإحصائي    |
| 20 ..... | خامسًا: حدود الدراسة       |
| 23.....  | المراجع                    |

## 1. مقدمة

تُمثل استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية مشروعًا وطنيًا واسع النطاق يتطلب إدارة متكاملة لمجموعة من المشروعات والبرامج المرتبطة بالبنية التحتية، والمرافق الرياضية، والنقل، والضيافة، والخدمات العامة. وتمثل الاستضافة فرصة لتعزيز المكانة الرياضية والاقتصادية والسياحية للمملكة، كما تتطلب في الوقت نفسه إدارة دقيقة للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن حجم الاستثمارات، وتعدد الجهات المشاركة، وثبات الموعد النهائي للبطولة، وتنوع أثر المشروعات في المجتمع والاقتصاد.

وتؤدي الحوكمة دورًا مهمًا في تنظيم العلاقة بين الجهات المعنية، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرار والرقابة على تنفيذ المشروعات. كما يسهم إشراك أصحاب المصلحة في استيعاب احتياجات وتوقعات الأطراف المتأثرة، والكشف المبكر عن المخاطر، وتحسين التنسيق، ودعم القبول المجتمعي للمشروعات. وتنسجم هذه الجوانب مع مسؤوليات الهيئة العليا لاستضافة كأس العالم 2034 في الإشراف على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وتعزيز التخطيط المالي واستدامة المشروعات.

وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى توصيات عملية تدعم فاعلية التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر في مشروعات الاستضافة.

## 2. مشكلة الدراسة

تواجه مشروعات الأحداث الرياضية الكبرى، في العادة، مجموعة من المخاطر الاقتصادية والاجتماعية المحتملة؛ مثل تجاوز التكاليف، وتأخر الإنجاز، وضعف كفاءة تخصيص الموارد، وضغوط سلاسل الإمداد والعمالة، وارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة بعد الحدث. كما قد تشمل المخاطر الاجتماعية تفاوت توزيع المنافع بين المناطق أو الفئات، وضعف مشاركة المجتمع المحلي، وتعارض توقعات أصحاب المصلحة، وظهور تحديات مرتبطة بقبول المشروعات أو آثارها على السكان والخدمات.

وفي هذا السياق، لا تتوقف فاعلية إدارة المخاطر على وجود خطط أو سجلات للمخاطر فقط، بل تتأثر بمدى وضوح هيكل الحوكمة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومستوى التنسيق بين الجهات، وشفافية المعلومات، وسرعة اتخاذ القرار، وفعالية آليات المساءلة والرقابة. كذلك، يؤثر مستوى إشراك أصحاب المصلحة في قدرة الجهات المسؤولة على تحديد المخاطر في مراحل مبكرة، وفهم احتياجات الأطراف المتأثرة، ومعالجة التعارضات، وتحسين القبول المجتمعي للمشروعات.

وعلى الرغم من أهمية الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في إدارة مشروعات الاستضافة، لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسة تطبيقية تستكشف العلاقة بين هذه الممارسات وبين إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في السياق السعودي، وبما يتلاءم مع طبيعة مشروعات كأس العالم 2034. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد مدى إسهام الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في رفع فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

### 3. أهمية الدراسة

#### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها باستضافة المملكة العربية السعودية لكأس العالم 2034، بوصفها حدثاً عالمياً يتطلب تنفيذ وإدارة منظومة واسعة من المشروعات في قطاعات البنية التحتية، والمرافق الرياضية، والنقل، والضيافة، والخدمات المساندة. ويصاحب هذا المستوى من التعقيد تعدد الجهات المشاركة، وتنوع المصالح، وضخامة الموارد، وثبات الموعد النهائي للبطولة؛ وهي عوامل تجعل الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر عناصر أساسية في نجاح التخطيط والتنفيذ.

#### الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناول العلاقة بين ثلاثة محاور مترابطة: الحوكمة، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في سياق مشروعات الأحداث الرياضية الكبرى. كما تسهم في إثراء أدبيات إدارة الأعمال وإدارة المشروعات وإدارة المخاطر، من خلال الانتقال من تناول المخاطر بوصفها قضايا فنية أو مالية فقط إلى تحليل أثر العوامل التنظيمية والإدارية في اكتشاف المخاطر والاستجابة لها.

وتكتسب الدراسة قيمتها العلمية من دمج المخاطر الاقتصادية والاجتماعية ضمن إطار واحد؛ إذ ترتبط المخاطر الاقتصادية بقضايا مثل ضبط التكاليف، وكفاءة تخصيص الموارد، والاستدامة المالية للأصول، في حين تشمل المخاطر آثار المشروعات في الفئات والمجتمعات المتأثرة. ومن المتوقع أن تشكل الدراسة أساساً يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية حول حوكمة المشروعات الوطنية الكبرى وإدارة أصحاب المصلحة في القطاع الرياضي.

#### الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية استفادة الجهات المعنية بالتخطيط والتنفيذ والإشراف على مشروعات الاستضافة من نتائج الدراسة؛ إذ قد تساعد في تحديد ممارسات الحوكمة التي تعزز وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وتحسن التنسيق بين الجهات، وتدعم الشفافية والمساءلة، وتسرع عملية اتخاذ القرار المرتبط بالمخاطر.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في تحسين آليات إشراك أصحاب المصلحة، من خلال تحديد الأطراف المؤثرة والمتأثرة، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتطوير قنوات اتصال وتشاور مناسبة، بما يعزز القدرة على اكتشاف المخاطر مبكرًا وتقليل احتمالات التعارض وتأخر الاستجابة. وقد تدعم النتائج تطوير أدوات عملية، مثل سجل للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية، ومصفوفة لأصحاب المصلحة، ومؤشرات أداء للحوكمة والرقابة والاستجابة للمخاطر.

### الأهمية الوطنية

تكتسب الدراسة أهمية وطنية لارتباطها بمشروعات استراتيجية تتطلب الاستخدام الرشيد للموارد العامة والخاصة، والتكامل بين الجهات ذات العلاقة، وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية بصورة مستدامة. كما تركز على عناصر ذات صلة بتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة وإدارة الموارد، وهي عناصر ضرورية لتوجيه مشروعات الاستضافة نحو الأولويات التنموية طويلة الأجل.

وتسهم الدراسة في دعم التوجه نحو إدارة استباقية للمخاطر، بدل الاكتفاء بمعالجتها بعد ظهورها. كما تساعد على إبراز أهمية وجود هياكل حوكمة واضحة، وآليات تنسيق فعالة، ومشاركة منتظمة لأصحاب المصلحة في المراحل المختلفة للمشروعات، من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة.

### الأهمية المجتمعية

تبرز الأهمية المجتمعية للدراسة في تأكيدها أن مشروعات الاستضافة لا تقاس قيمتها فقط بحجم الإنفاق أو جودة المرافق والمنشآت، بل أيضًا بمدى مراعاتها لاحتياجات المجتمعات المحلية والفئات المتأثرة، واستدامة الآثار الإيجابية بعد انتهاء البطولة. ويساعد إشراك أصحاب المصلحة، وبالأخص المجتمعات المحلية والقطاع الخاص والمستفيدين من الخدمات، في تحسين فهم الآثار المحتملة للمشروعات، ورفع مستوى الثقة، وإتاحة فرص أكثر فاعلية للمشاركة وتلقي الملاحظات. ومن ثم، تسهم الدراسة في دعم توجه إداري يوازن بين متطلبات الإنجاز التشغيلي للبطولة وبين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية طويلة المدى

## 4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى ما يأتي:

1. تحديد أبرز المخاطر الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.
2. قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة، بما يشمل وضوح الأدوار والصلاحيات، والشفافية، والمساءلة، والرقابة، والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة.
3. تحديد مستوى إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية آلياته في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات الاستضافة.
4. تحليل دور الحوكمة في تحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها.
5. تحليل دور إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها.
6. اختبار العلاقة بين ممارسات الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات الاستضافة.
7. اختبار العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات الاستضافة.
8. تقديم توصيات عملية لتعزيز الحوكمة وآليات إشراك أصحاب المصلحة بما يدعم فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية

## 5. تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي :

ما دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الآتية:

1. ما أبرز المخاطر الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة في مشروعات الاستضافة؟
3. ما مستوى إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية آلياته في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات الاستضافة؟
4. كيف تسهم ممارسات الحوكمة في تحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها؟
5. كيف يسهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات الاستضافة؟
6. ما العلاقة بين ممارسات الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية؟
7. ما العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية؟
8. ما التوصيات المقترحة لتعزيز الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة بما يدعم فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات الاستضافة.

## 6. فروض الدراسة

انطلاقاً من الأطروحات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تفترض الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر الاجتماعية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاجتماعية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين ممارسات الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

## 7. الدراسات السابقة

تم مراجعة و تحليل الدراسات السابقة وفق أربعة محاور مترابطة تتوافق مع عنوان الدراسة ومتغيراتها: الحوكمة وإدارة المخاطر، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة مخاطر الأحداث الرياضية الكبرى، والسياق السعودي.

### أولاً: الحوكمة وإدارة المخاطر

تناولت دراسة العمر (2026) بعنوان دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في تعزيز الأداء المؤسسي في البيئة الحكومية العربية العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وسعت إلى تقديم نموذج تطبيقي متكامل للبيئة الحكومية العربية. وأبرزت الدراسة أهمية عدم التعامل مع الحوكمة وإدارة المخاطر باعتبارهما وظيفتين منفصلتين، بل باعتبارهما منظومة مترابطة تدعم الأداء المؤسسي وجودة القرارات والرقابة. وتفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح في بناء متغير الحوكمة، ولا سيما أبعاد وضوح المسؤوليات، والتنسيق، والرقابة، والشفافية، والمساءلة.

كما تناولت دراسة "أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030" (2024) أثر ممارسات الحوكمة في رفع فاعلية إدارة المخاطر في شركات القطاع الحكومي. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها ترتبط بالسياق السعودي وبالتحول المؤسسي المرتبط برؤية 2030، إلا أنها لا تتناول مشروعات الاستضافة الرياضية الكبرى ولا تدمج المخاطر الاجتماعية مع المخاطر الاقتصادية، وهو ما يمثل جانباً تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

وتناولت دراسة "أربع سنوات من التجربة في القطاع العام: دراسة تحليلية لنموذج حوكمة رؤية المملكة 2030" (2022) فاعلية نموذج الحوكمة السعودي من خلال تحليل التنسيق بين أصحاب المصلحة، والمتابعة، والمساءلة، وفاعلية الحكومة، وجودة التشريعات. وتساعد هذه الدراسة في تأصيل أبعاد الحوكمة المناسبة للسياق السعودي، لكنها تظل دراسة على مستوى الحوكمة العامة ولا تركز على إدارة المخاطر في مشروع محدد أو على مشروعات الفعاليات الرياضية الكبرى.

#### ثانيًا: إشراك أصحاب المصلحة

تناولت دراسة Parent and Deephouse (2007) بعنوان A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers كيفية تحديد أصحاب المصلحة وترتيب أولوياتهم من قبل المديرين. وتفيد هذه الدراسة في بناء محور إشراك أصحاب المصلحة، خصوصًا فيما يتعلق بتحديد الأطراف المؤثرة والمتأثرة، وتحليل مستوى القوة والاهتمام، وترتيب الأولويات عند تخصيص الوقت والموارد والاتصال.

كما تناولت دراسة Aaltonen and Kujala (2010) بعنوان A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects استراتيجيات التعامل مع تأثير أصحاب المصلحة خلال مراحل دورة حياة المشروعات العالمية. وأظهرت أن أساليب الإشراك وإدارة التأثير لا تكون ثابتة، بل تختلف بين مرحلة التخطيط والتنفيذ والتسليم. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا المدخل في قياس إشراك أصحاب المصلحة في المراحل الثلاث: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة.

كذلك بحثت دراسة Olander and Landin (2005) بعنوان Evaluation of Stakeholder Influence in the Implementation of Construction Projects تأثير أصحاب المصلحة في تنفيذ مشروعات التشييد. وتبرز أهميتها لأنها تتناول سياقًا قريبًا من مشروعات البنية التحتية المرتبطة باستضافة كأس العالم

وتدعم ضرورة تقييم نفوذ أصحاب المصلحة والتعامل الاستباقي مع توقعاتهم، بما يحد من التعارضات والتأخير والمخاطر التنفيذية.

وتتفق هذه الدراسات في أن الإشراف الفعال لا يعني مجرد إبلاغ الأطراف بالمعلومات، بل يشمل تحديدهم وتصنيفهم، وفهم مصالحهم، وفتح قنوات اتصال وتواصل منتظمة، والاستجابة لملاحظاتهم، وإشراكهم بدرجات مناسبة في القرارات ذات الصلة بالمشروع. كما أن أصحاب المصلحة هم أفراد أو جماعات يمكن أن يتأثروا بأنشطة المشروع أو يؤثر فيها.

### ثالثاً: مخاطر الأحداث الرياضية الكبرى

تناول Lee and Ludvigsen (2022) في فصل بعنوان Managing Risk and Security at FIFA World Cups إدارة المخاطر والأمن في بطولات كأس العالم، من خلال دراسة العمليات والقضايا والتحديات المرتبطة بالبطولة. وتؤكد هذه الدراسة أن كأس العالم ليس فعالية رياضية فقط، بل منظومة مشروعات وعمليات تتطلب إدارة متكاملة لمخاطر متعددة، بما في ذلك المخاطر التنظيمية والتشغيلية والأمنية والمرتبطة بالبنية التحتية والعمالة.

كما ناقش Flyvbjerg, Budzier, and Lunn (2021) في دراسة Regression to the Tail: Why the Olympics and FIFA World Cups Blow Up ظاهرة التجاوزات الكبيرة في التكاليف والمدة الزمنية في الألعاب الأولمبية وبطولات كأس العالم. وتفيد الدراسة الحالية من هذا المرجع في تأصيل المخاطر الاقتصادية، مثل تجاوز التكاليف والتقدير المتفائلة وضعف مواءمة التخطيط مع الواقع التنفيذي.

وتناول Preuss (2022) في كتاب Calculating the Economic Impact of Mega Sport Events: Concepts, Miscalculations, and Legacies المفاهيم والأساليب المستخدمة في تقدير الأثر الاقتصادي

للأحداث الرياضية الكبرى، مع التنبيه إلى احتمالات سوء التقدير والمبالغة في احتساب المنافع الاقتصادية. وتفيد الدراسة الحالية من هذا المرجع عند تحديد عناصر المخاطر الاقتصادية، وبخاصة كفاءة تخصيص الموارد، وتكاليف البنية التحتية، واستدامة الأصول والمرافق بعد الحدث.

وفي البعد الاجتماعي، ناقش Chalip (2006) في دراسة Towards Social Leverage of Sport Events فكرة الاستفادة الاجتماعية المقصودة من الأحداث الرياضية، موضحاً أن تحقق المنافع الاجتماعية لا يحدث تلقائياً بمجرد الاستضافة، بل يحتاج إلى خطط وبرامج وسياسات تشاركية. وهذا يدعم توجه الدراسة الحالية نحو اختبار دور إشراك أصحاب المصلحة في تقليل المخاطر الاجتماعية

#### رابعاً: السياق السعودي

توفر دراسة نموذج حوكمة رؤية المملكة 2030 إطاراً مناسباً لفهم السياق المؤسسي السعودي، خصوصاً في أبعاد التنسيق والمشاركة والمساءلة والمتابعة. كما تقدم دراسة حوكمة شركات القطاع الحكومي وإدارة المخاطر في ضوء رؤية 2030 دعماً لفكرة أن تطوير الحوكمة يرتبط بفاعلية إدارة المخاطر في بيئة المؤسسات السعودية.

وتفيد هذه الدراسات في تكييف نموذج البحث مع البيئة السعودية، لكنها لا تبحث بصورة مباشرة في العلاقة بين الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية في مشروعات رياضية كبرى. لذلك لا ينبغي اعتبارها بديلاً عن الدراسات الدولية المتخصصة في حوكمة المشروعات أو إدارة الفعاليات الرياضية، بل تُستخدم لتدعيم السياق الوطني للدراسة.

## 8. الفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن الحوكمة ارتبطت في عدد من الدراسات بفاعلية إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسات إدارة المشروعات أهمية تحديد أصحاب المصلحة وتحليل نفوذهم وإشراكهم عبر مراحل دورة حياة المشروع. وتناولت دراسات أخرى المخاطر والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المصاحبة للأحداث الرياضية الكبرى، ولا سيما بطولات كأس العالم.

ومع ذلك، عالجت هذه الدراسات المتغيرات غالبًا بصورة منفصلة أو في سياقات مختلفة؛ فدراسات الحوكمة وإدارة المخاطر لم تركز في الغالب على مشروعات الاستضافة الرياضية الكبرى، ودراسات أصحاب المصلحة ركزت على مشروعات عالمية أو إنشائية دون ربط مباشر بالمخاطر الاقتصادية والاجتماعية، بينما ركزت دراسات كأس العالم على مخاطر التكلفة والأمن والأثر الاقتصادي أو الاجتماعي دون اختبار متكامل لدور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة.

لذلك تتميز الدراسة الحالية بتحليل دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة، بوصفهما متغيرين مستقلين، في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، بوصفها متغيرًا تابعًا، ضمن سياق مشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

## 9. المنطلقات النظرية للدراسة

### المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الحوكمة، ونظرية الوكالة، إلى جانب إطار إدارة المخاطر بوصفه إطاراً تطبيقياً لتحليل فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية. وتفسر هذه المنطلقات العلاقة بين ممارسات الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة من جهة، وقدرة مشروعات استضافة كأس العالم 2034 على تحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها من جهة أخرى.

تقوم نظرية أصحاب المصلحة على أن نجاح المشروعات لا يقتصر على تحقيق أهداف الجهة المنفذة، بل يتطلب مراعاة مصالح الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به. وفي سياق مشروعات الاستضافة، تشمل هذه الأطراف الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والمقاولين، والمستثمرين، والمجتمعات المحلية، والعاملين، والمستفيدين، والجهات الرياضية الدولية. وبناءً على ذلك، يفترض أن يسهم إشراك أصحاب المصلحة من خلال التواصل والتشاور والاستجابة للملاحظات في التعرف المبكر على المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، وتقليل التعارضات، وتعزيز القبول المجتمعي للمشروعات.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الحوكمة التي تؤكد أهمية تنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة والتنسيق بين الجهات المختلفة. وتكتسب الحوكمة أهمية في مشروعات الاستضافة بسبب تعدد المشروعات والجهات المشاركة وتشابك القرارات والموارد. ومن ثم، يفترض أن تسهم ممارسات الحوكمة الفعالة في تعزيز القدرة على إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية بصورة منهجية واستباقية.

وتدعم نظرية الوكالة هذا الطرح من خلال تفسير الحاجة إلى الرقابة والإفصاح والمساءلة في العلاقات بين الجهات الممولة والمنفذة والمشرفة، بما يقلل احتمالات تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات. أما إطار إدارة المخاطر، فيوفر الأساس الإجرائي لقياس فاعلية إدارة المخاطر من خلال عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن تطبيق ممارسات الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

## 10. المنهجية وطرق البحث

### منهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة المنهج المختلط التتابعي التفسيري، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي. وتبدأ الدراسة بمرحلة كمية تهدف إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، واختبار العلاقات بين هذه المتغيرات. ثم تتبعها مرحلة نوعية من خلال مقابلات شبه منظمة مع خبراء وأصحاب علاقة؛ بهدف تفسير النتائج الكمية، وفهم التحديات والآليات العملية التي تؤثر في تطبيق الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في مشروعات الاستضافة.

ويتكون مجتمع الدراسة من الخبراء والعاملين وأصحاب المصلحة المرتبطين بقطاعات إدارة المشاريع، والبنية التحتية، والنقل، والمرافق الرياضية، والضيافة، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتستخدم عينة قصدية غير احتمالية لاختيار المشاركين الذين لديهم خبرة أو معرفة ذات صلة بموضوع الدراسة. ويستهدف الجزء الكمي جمع ما بين 200 و250 استجابة صالحة، بينما تشمل المرحلة النوعية مقابلات شبه منظمة مع 12 إلى 20 خبيراً، أو إلى حين تحقق التشبع الموضوعي.

وتُجمع البيانات الكمية باستخدام استبانة إلكترونية مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، وتغطي محاور الحوكمة، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر الاقتصادية، وإدارة المخاطر الاجتماعية. أما البيانات النوعية فتُجمع عبر مقابلات شبه منظمة تركز على تفسير النتائج، وتحديد التحديات، واقتراح التحسينات.

ويُحلل الجانب الكمي باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل كرونباخ ألفا، واختبار ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، واختبارات الفروق المناسبة. كما تُحلل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي، ثم تُدمج نتائج المرحلتين للوصول إلى تفسير متكامل لدور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية.

## 11. أدوات الدراسة

تستخدم الدراسة ثلاث أدوات متكاملة لجمع البيانات، هي: الاستبانة، والمقابلات شبه المنظمة، وتحليل الوثائق. وتنسجم هذه الأدوات مع المنهج المختلط التتابعي التفسيري؛ إذ تستخدم الاستبانة في المرحلة الكمية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة وفاعلية إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية، ثم تستخدم المقابلات شبه المنظمة في المرحلة النوعية لتفسير النتائج الكمية واستكشاف التحديات والممارسات العملية. كما يستخدم تحليل الوثائق بوصفه أداة مساندة لفهم السياق التنظيمي والوطني المرتبط بمشروعات الاستضافة.

وتُصمم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتتضمن بيانات عامة عن المشاركين، وأربعة محاور رئيسية: الحوكمة، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر الاقتصادية، وإدارة المخاطر الاجتماعية. وتشمل أبعاد الحوكمة وضوح الأدوار والصلاحيات، والشفافية، والمساءلة، والرقابة، والتنسيق، في حين يشمل محور إشراك أصحاب المصلحة تحديد الأطراف وتحليلها، والتواصل، والتشاور، والاستجابة للملاحظات، وإدارة التعارضات.

كما تجرى مقابلات شبه منظمة مع عينة قصدية من الخبراء وأصحاب العلاقة في مجالات إدارة المشاريع والحوكمة والمخاطر والبنية التحتية والفعاليات. وتهدف المقابلات إلى تفسير نتائج الاستبانة، وتحديد التحديات والفرص العملية، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق. وتُعرض الأدوات على محكمين متخصصين للتحقق من صدق المحتوى، ويُجرى تطبيق استطلاعي للاستبانة، كما يُستخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثباتها.

## 12. حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على دور الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر الاقتصادية والاجتماعية لمشروعات استضافة كأس العالم 2034 في المملكة العربية السعودية. وتشمل الحوكمة أبعاد وضوح الأدوار والصلاحيات، والشفافية، والمساءلة، والرقابة، والتنسيق، بينما يشمل إشراك أصحاب المصلحة تحديد الأطراف وتحليلها، والتواصل، والتشاور، والاستجابة للملاحظات. كما تركز الدراسة على عمليات تحديد المخاطر الاقتصادية والاجتماعية وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، ولا تتناول تفصيلاً المخاطر الأمنية أو الصحية أو البيئية أو التقنية إلا بالقدر الذي يتصل مباشرة بموضوع الدراسة.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، وعلى القطاعات والجهات ذات العلاقة بمشروعات استضافة كأس العالم 2034، مثل البنية التحتية، والمرافق الرياضية، والنقل، والضيافة، والخدمات والفعاليات.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على عينة من الخبراء والعاملين وأصحاب العلاقة في مجالات إدارة المشروعات، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والبنية التحتية، والفعاليات، والقطاع الخاص، والجهات ذات الصلة بالمجتمعات المحلية.

#### الحدود الزمانية:

تُجرى الدراسة خلال عام 2026، في مرحلة الإعداد والتخطيط لمشروعات استضافة كأس العالم 2034؛ ولذلك تنحصر في دراسة المخاطر المتوقعة وتصورات المشاركين حول إدارتها، ولا تقيس الآثار الفعلية للبطولة بعد إقامتها.

## 13. المراجع

### المراجع العربية:

- i. العمر، عمر عبد الله. (2026). دور تكامل نموذج الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- ii. الحربي، راكان. (2022). أربع سنوات من التجربة في القطاع العام: دراسة تحليلية لنموذج حوكمة رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، 19(3).

### English

1. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.
2. Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
3. Locatelli, G., Mariani, G., Sainati, T., & Greco, M. (2017). Corruption in public projects and megaprojects: There is an elephant in the room! *International Journal of Project Management*, 35(3), 252–268.
4. Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23.
5. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397.
6. Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321–328.
7. Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660.

8. Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
9. Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.
10. 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.
11. Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2021). Regression to the tail: Why the Olympics and FIFA World Cups blow up. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(1), 4–26.
12. Lee, J. A., & Ludvigsen, J. A. (2022). Managing risk and security at FIFA World Cups. In J. A. Lee & J. A. Ludvigsen (Eds.), *The business of the FIFA World Cup*. Routledge.
13. Preuss, H. (2022). Calculating the economic impact of mega sport events: Concepts, miscalculations, and legacies. Routledge.
14. Klinke, A., & Renn, O. (2002). A new approach to risk evaluation and management: Risk-based, precaution-based, and discourse-based strategies. *Risk Analysis*, 22(6), 1071–1094.