

دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية على
الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي

اسم الطالب

عبد الملك محمد الجابر

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقود القليلة الماضية تحولات عميقة في بنيتها، وطبيعة المنافسة داخلها، بفعل متغيرات متعددة أبرزها العولمة الاقتصادية، الثورة الرقمية، وزيادة الترابط بين الأسواق العالمية. وقد أسهمت هذه التحولات في دفع الشركات إلى توسيع نطاق عملياتها عبر الحدود الوطنية، مما أدى إلى انتشار المشاريع متعددة الجنسيات بوتيرة متسارعة. وبفعل هذا التوسع، أصبحت إدارة هذه المشاريع أكثر تعقيداً، ليس فقط من حيث التنسيق اللوجستي أو الإداري، بل من حيث الحاجة الماسة إلى التعامل مع بيئات جديدة ذات ثقافات وقوانين ونظم اقتصادية مختلفة تماماً عن تلك التي نشأت فيها هذه الشركات (Javaid، 2024).

وتُعد المملكة العربية السعودية واحدة من أهم الأسواق الإقليمية التي تجذب الشركات متعددة الجنسيات، لما تملكه من موارد طبيعية واقتصادية ضخمة، إضافة إلى استقرار سياسي واستراتيجي، فضلاً عن برامج إصلاحية طموحة تجسدت في "رؤية السعودية 2030"، التي فتحت آفاقاً أوسع للاستثمار الأجنبي، خاصة في القطاعات غير النفطية. ورغم هذه المزايا، فإن الدخول إلى السوق السعودي لا يخلو من التحديات، حيث تواجه الشركات الأجنبية العديد من المخاطر التي قد تؤثر سلباً على كفاءة عملياتها ونجاحها، ومنها: صعوبات التكيف مع الأنظمة المحلية، الفروق الثقافية، التغيرات في السياسات التنظيمية، إضافة إلى مخاطر السوق وتقلباته (Almulhim، 2023).

وفي ظل هذا التعقيد، تظهر الحاجة إلى آليات ذكية ومتقدمة لإدارة المخاطر، تتجاوز الأدوات التقليدية التي قد لا تكون كافية في بيئة ديناميكية ومركبة مثل البيئة السعودية. ومن بين هذه الآليات تبرز إدارة المعرفة بوصفها أداة استراتيجية قادرة على دعم المؤسسات في التنبؤ بالمخاطر، وفهم أسبابها، وبناء استجابات فعالة لها. فالمعرفة لم تعد تُنظر إليها كمجرد معلومات مخزنة، بل باتت تُعد مورداً تنظيمياً محورياً يجب استثماره بذكاء من أجل تحسين الأداء المؤسسي، وبناء الميزة التنافسية، والتعامل مع المجهول (Rasul، 2019).

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تتضمن جمع المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتخزينها، وتحليلها، وتوزيعها على الأفراد والفرق ذات العلاقة، بهدف تعزيز اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتُعد هذه الإدارة ذات صلة وثيقة بإدارة المخاطر، إذ تمثل المعرفة أداة أساسية في التعلم من التجارب السابقة، وتحليل البيئات الداخلية والخارجية، وتقدير السيناريوهات المستقبلية. وفي السياق الخاص

بالمشاريع متعددة الجنسيات، فإن قدرة هذه الشركات على التعلم المؤسسي، والاستفادة من المعرفة التراكمية في الأسواق المختلفة، تمثل أحد أبرز عناصر النجاح والبقاء في بيئات غير مألوفاً (Abubakar، 2019).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في التخفيف من حدة المخاطر التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي. وذلك من خلال إجراء تحليل تطبيقي على مجموعة مختارة من هذه الشركات، من أجل فهم كيف تُدار المعرفة فيها، وكيف يمكن أن تسهم هذه الإدارة في كشف وتفادي المخاطر قبل وقوعها، أو على الأقل التخفيف من آثارها السلبية عند حدوثها. ويعد هذا الأمر ذا أهمية خاصة في السوق السعودي، حيث تتداخل أبعاد ثقافية واقتصادية وتنظيمية معقدة، تستدعي وعياً معرفياً متقدماً وإدارة رشيدة للمعلومات والخبرات (Talet، 2022).

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من تركيزها على نقطة التقاء بين بُعدين مهمين في علم الإدارة، هما: إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، ضمن بيئة متعددة الثقافات والتحديات، وهي المشاريع متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. كما تنسجم هذه الدراسة بأهميتها التطبيقية، كونها تستند إلى بيانات واقعية من شركات عاملة فعلياً في السوق، مما يعزز من قيمة النتائج المتوقعة، ويوفر أرضية صلبة لتقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ (Đang، 2025).

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التوسع المتزايد للشركات متعددة الجنسيات داخل الأسواق العالمية، تواجه هذه الشركات تحديات متنامية تتعلق بإدارة المخاطر، خصوصاً في البيئات الجديدة التي تختلف ثقافياً وتنظيمياً عن بيئاتها الأصلية. ويُعد السوق السعودي أحد هذه البيئات التي تجمع بين الفرص الاستثمارية الواسعة والتحديات الإدارية المعقدة. ورغم امتلاك هذه الشركات لموارد معرفية ضخمة، إلا أن قدرتها على توظيف إدارة المعرفة بشكل فعال في التخفيف من تلك المخاطر لا تزال محل تساؤل. وهنا تبرز مشكلة البحث، المتمثلة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر في سياق المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في المملكة، والبحث في مدى فعالية استراتيجيات المعرفة المستخدمة حالياً في التعامل مع بيئة محلية ذات طابع خاص.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات الأكاديمية بمفاهيم "إدارة المعرفة" و"إدارة المخاطر"، إلا أن غالبية الدراسات تناولت كل مفهوم على حدة، دون الربط العضوي بينهما في إطار شامل. إدارة المعرفة عادةً ما تُدرّس في سياق تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الابتكار، أو دعم الميزة التنافسية، بينما تُبحث إدارة المخاطر في سياقها التقليدي ضمن مجالات التنبؤ والتخطيط والتحكم، خاصة في القطاعات المالية أو الصناعية. وما زال هناك نقص واضح في الدراسات التي تستكشف بعمق كيف يمكن للمعرفة أن تكون أحد الأدوات المحورية في تقليل المخاطر أو التعامل معها، لا سيما في بيئات الأعمال التي تتسم بعدم التجانس الثقافي والتشريعي مثل المشاريع متعددة الجنسيات. كما أن جزءًا كبيرًا من الأدبيات التي ناقشت العلاقة بين المفهومين اتسمت بالعمومية أو الطابع النظري المجرد، دون تقديم نماذج عملية أو أطر تحليلية قابلة للتطبيق الفعلي، ما يشير إلى وجود فراغ علمي بحاجة إلى معالجة، خاصة في ظل توسع بيئات الأعمال الدولية وتنوع المخاطر المصاحبة لها (Indrašienė، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

في الوقت الذي تتجه فيه الشركات متعددة الجنسيات إلى التوسع في الأسواق الجديدة، ومنها السوق السعودي، تبرز تحديات تطبيقية ملموسة تتعلق بقدرتها على استثمار المعرفة التنظيمية المتراكمة في تقليل المخاطر المحلية. فغالبًا ما تعتمد هذه الشركات على نظم مركزية لإدارة المعرفة تُبنى في المقرات الرئيسية في بلدانها الأم، مما يجعل من الصعب تكيف هذه المعرفة مع الخصوصيات المحلية للسوق السعودي، والتي تتميز بتنوع ثقافي، وتركيبية تنظيمية خاصة، وتغيرات متسارعة في البيئة التشريعية والاقتصادية. يضاف إلى ذلك أن عددًا من هذه الشركات يفتقر إلى آليات فعالة لترجمة المعرفة الضمنية المتولدة من التجربة الميدانية في السعودية إلى معرفة مؤسسية قابلة للتوظيف في التنبؤ بالمخاطر أو معالجتها. ونتيجة لهذا القصور، تواجه هذه المؤسسات صعوبات متكررة في التكيف مع البيئة المحلية، كما تعاني من فجوات في اتخاذ القرار الاستراتيجي، خاصة في ما يتعلق بتحديد الأولويات، وتوزيع الموارد، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة. الأمر الذي يجعل من الضروري البحث في كيفية دمج أدوات إدارة المعرفة ضمن منظومة إدارة المخاطر، وتحديد ما إذا كانت هذه العلاقة تسهم فعليًا في تقليل مستويات الخطورة في مشاريعها داخل المملكة (Durst، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، باتت الشركات متعددة الجنسيات مطالبة ليس فقط بالتوسع في أسواق جديدة، بل أيضًا بامتلاك أدوات متقدمة لإدارة التحديات والمخاطر التي ترافق هذا التوسع. ومع بروز مفهوم "إدارة المعرفة" كأحد الركائز الأساسية في بناء القدرة التنظيمية والابتكار، تتزايد الحاجة لفهم كيف يمكن توظيف هذه الأداة في سياقات أكثر تعقيدًا، مثل بيئة السوق السعودي. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها لتسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر، وتقديم مساهمة حقيقية على المستويين النظري والتطبيقي، بما يدعم كلاً من المجتمع الأكاديمي وصناع القرار في المؤسسات الدولية العاملة في المملكة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمُن الأهمية النظرية للدراسة في معالجتها لموضوع لم يحظَ بعد بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية والأجنبية، وهو التداخل المنهجي بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر في سياق المشاريع متعددة الجنسيات. فمع أن كلاً من هذين المفهومين قد تناولته الدراسات بشكل مستقل، إلا أن قلة من الباحثين سعوا إلى استكشاف العلاقة التكاملية بينهما، خاصة في الأسواق غير الغربية التي تتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية كما هو الحال في المملكة العربية السعودية. لذلك، تسهم هذه الدراسة في بناء إطار معرفي يساعد على فهم كيف يمكن للمعرفة التنظيمية، سواء كانت ضمنية أو صريحة، أن تساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها. كما تفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث لتطوير نماذج نظرية تربط بين المعرفة والمخاطر، في بيئات أعمال مختلفة ومتنوعة (Asrar-ul-Haq، 2016).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في تقديم تحليل واقعي وميداني لطبيعة إدارة المعرفة داخل الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي، ودراسة أثر هذه الإدارة على قدرتها في التعامل مع المخاطر المعقدة والمتغيرة في البيئة المحلية. وفي ظل سعي المملكة إلى تعزيز مكانتها كمركز اقتصادي إقليمي وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، فإن النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة يمكن أن تقدم قيمة مباشرة لتلك الشركات من خلال مساعدتها على فهم كيفية موازنة ممارسات إدارة المعرفة مع طبيعة السوق السعودي، وبالتالي تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف. كما توفر الدراسة توصيات عملية قد تساهم في تحسين تصميم نظم إدارة المعرفة داخل المؤسسات الدولية، من خلال ربطها بشكل مباشر بعمليات إدارة المخاطر، مما

يساعد في تقليل الخسائر، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار، وزيادة فرص النجاح في المشاريع الكبرى والمبادرات المشتركة. وتكتسب هذه الأهمية زخمًا إضافيًا نظرًا لتوجه المملكة نحو دعم الابتكار والتحول الرقمي، مما يجعل من المعرفة عنصرًا حيويًا في أي استراتيجية إدارية ناجحة (Abdou، 2024).

- Abdou, H. A. (2024). The impact of oil and global markets on Saudi stock market predictability: A machine learning approach. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140988324001245>
- Abubakar, A. M. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X17300562>
- Almulhim, A. I. (2023). Circular economy and the resource nexus: Realignment and progress towards sustainable development in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369508202_Circular_economy_and_the_resource_nexus_Realignment_and_progress_towards_sustainable_development_in_Saudi_Arabia
- Asrar-ul-Haq, M. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289571120_A_systematic_review_of_knowledge_management_and_knowledge_sharing_Trends_issues_and_challenges
- Đang, H. X. (2025). Risk Management in Knowledge Sharing: A Cross - Cultural Approach for Multinational Corporations. Retrieved from <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/88419>
- Durst, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-04-2022-0325/full/html>
- Indrašienė, V. (2021). Linking Critical Thinking and Knowledge Management: A Conceptual Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348940546_Linking_Critical_Thinking_and_Knowledge_Management_A_Conceptual_Analysis
- Javaid, M. (2024). Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736124000101>
- Rasul, N. (2019). Risk assessment of fast-track projects: a systems- based approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332442110_Risk_assessment_of_fast-track_projects_a_systems-_based_approach
- Talet, A. N. (2022). Place of Knowledge Management With Risk Management for Information Technology Projects in the Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361438724_Place_of_Knowledge_Management

ent_With_Risk_Management_for_Information_Technology_Projects_in_the_Organizatio
n