

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

اسم الطالب

عبدالملك محمد الجابر

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم 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: .....          |
| 8  | 1.4 أسئلة الدراسة .....                    |
| 8  | 1.5 أهداف الدراسة .....                    |
| 9  | 1.6 فرضيات الدراسة .....                   |
| 10 | 1.7 نموذج الدراسة .....                    |
| 10 | 1.8 منهجية الدراسة .....                   |
| 12 | 1.9 الدراسة الميدانية .....                |
| 13 | 1.10 مخطط المشروع المقترح .....            |
| 14 | 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).

#### 1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- إلى أي مدى تسهم إدارة المعرفة في تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات؟ وما طبيعة هذا الدور في الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مدى تبني الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية لممارسات إدارة المعرفة في بيئة عملها المحلية؟
2. ما أنواع المخاطر التي تواجهها هذه الشركات عند تنفيذ مشاريعها في السوق السعودي؟
3. ما العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة داخل الشركات الأجنبية وقدرتها على التنبؤ بالمخاطر وتفاديها؟
4. كيف تسهم ممارسات نقل وتوطين المعرفة في تعزيز استجابة الشركات الأجنبية للمخاطر المحلية في السعودية؟
5. ما التحديات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات في دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات إدارة المخاطر في بيئة السوق السعودي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحليل دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركات الأجنبية العاملة في المملكة العربية السعودية.
2. تصنيف وتحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجهها الشركات متعددة الجنسيات في السوق السعودي.

3. دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة المعرفة وفعالية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية داخل البيئة السعودية.

4. تحليل دور عمليات نقل وتوطين المعرفة في تعزيز قدرة الشركات الأجنبية على التكيف مع التحديات والمخاطر المحلية.

5. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الشركات متعددة الجنسيات في دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجياتها لإدارة المخاطر في السوق السعودي، واقتراح حلول ممكنة لها.

## 1.6. فرضيات الدراسة

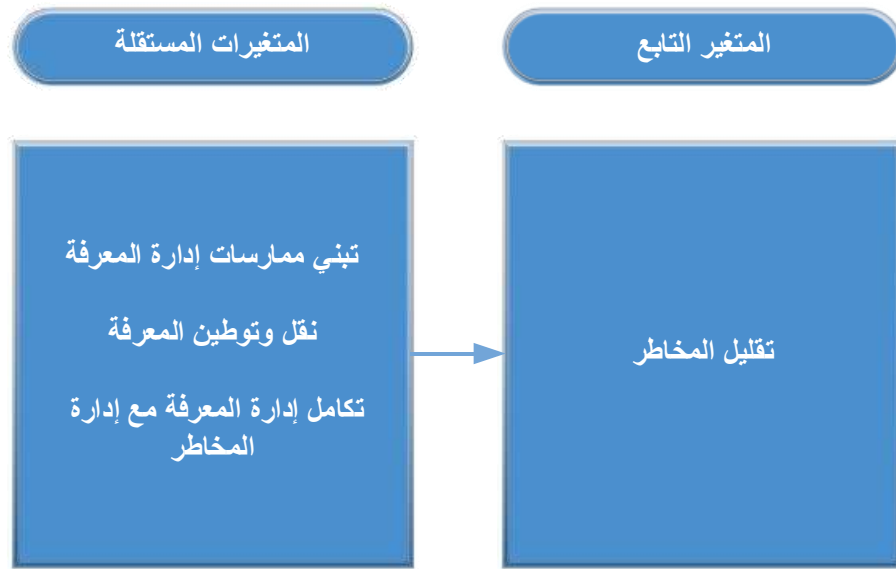
### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي.

### الفرضيات الفرعية:

1. هناك ارتباط إيجابي بين مستوى تبني ممارسات إدارة المعرفة داخل الشركات الأجنبية وفعالية إدارتها للمخاطر التشغيلية في السوق السعودي.
2. تساهم عمليات نقل وتوطين المعرفة داخل الشركات متعددة الجنسيات في تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها.
3. الشركات التي تطبق إدارة معرفة متقدمة تمتلك قدرة أكبر على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالاختلافات الثقافية والقانونية في السوق السعودي.
4. ضعف التكامل بين إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة مستوى المخاطر التي تواجه المشاريع متعددة الجنسيات.
5. التحديات التنظيمية والثقافية في السوق السعودي تؤثر سلبًا على فاعلية إدارة المعرفة في تقليل المخاطر لدى الشركات الأجنبية.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 1.8. منهجية الدراسة

### - منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار بحثي رئيسي، نظرًا لما توفره من أدوات منهجية دقيقة تسمح بقياس وتحليل العلاقة بين المتغيرات البحثية بطريقة موضوعية وقابلة للتكرار. وتعتمد المنهجية الكمية على جمع بيانات رقمية وتحليلها إحصائيًا بهدف اختبار الفرضيات الموضوعية والوصول إلى نتائج موثوقة يمكن تعميمها ضمن مجتمع الدراسة. وتعتبر هذه المنهجية مناسبة جدًا لدراسة موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات، إذ تتيح قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة على مستويات المخاطر التي تواجه الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي.

### - تصميم الدراسة وأدوات جمع البيانات

تم اعتماد تصميم الدراسة الوصفية التحليلية، الذي يهدف إلى وصف خصائص العينة الممثلة للمجتمع المستهدف وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة المعرفة، نقل وتوطين المعرفة، تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر) والمتغير التابع (تقليل المخاطر). لجمع البيانات، تم استخدام استبيان مهيكَل يحتوي على مجموعة من الأسئلة المقيّمة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى

5 = موافق بشدة)، وذلك لقياس آراء ومواقف العاملين في الشركات متعددة الجنسيات حول ممارسات إدارة المعرفة ومستوى المخاطر التي يواجهونها. تم تصميم الاستبيان بعناية بعد مراجعة الأدبيات السابقة، وتم التأكد من صدقيته وثباته عبر تجارب ميدانية أولية.

#### - مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي، والتي تنشط في قطاعات مختلفة مثل النفط والغاز، التكنولوجيا، الصناعة، والخدمات المالية. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية داخل المملكة. بلغ حجم العينة النهائية (مثلاً) 200 مشارك من مدراء ومسؤولين وعاملين في أقسام إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، وهو حجم مناسب يسمح بإجراء تحليلات إحصائية دقيقة باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

#### - أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة، بدءًا من التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة، مرورًا بتحليل الارتباطات لفحص العلاقات بين المتغيرات، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات الانحدار الخطي المتعدد. كما تم استخدام اختبارات موثوقية المقياس (مثل معامل كرونباخ ألفا) لضمان الاتساق الداخلي لأدوات القياس، واختبارات الصدق المحتوى والبناء. تهدف هذه الأساليب إلى تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تعكس حقيقة العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر في الشركات متعددة الجنسيات بالسوق السعودي.

#### - القيود والمحددات المنهجية

رغم قوة المنهجية الكمية في تقديم بيانات قابلة للقياس والتحليل، إلا أن هناك بعض القيود التي ينبغي الإشارة إليها. فقد تكون الإجابات المستمدة من الاستبيانات عرضة للتحيزات الذاتية، مثل الميل إلى الإجابة بشكل اجتماعي مقبول أو عدم الدقة في التقدير الشخصي للممارسات. كما أن الدراسة تقتصر على الشركات العاملة في السوق السعودي، ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات جغرافية أو تنظيمية مختلفة. وبالرغم من هذه القيود، فإن استخدام أدوات إحصائية متقدمة وسعي الباحث لتقليل التحيزات عبر تصميم الاستبيان بعناية، يعزز من مصداقية الدراسة ويجعل نتائجها ذات قيمة علمية وتطبيقية معتبرة.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الخطوة العملية الأساسية في هذه البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات واقعية ومباشرة من الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي، لفهم مدى تأثير إدارة المعرفة في تقليل المخاطر التي تواجهها هذه الشركات. وقد شملت الدراسة عينة من العاملين في قطاعات متنوعة، مثل النفط والغاز، التكنولوجيا، والصناعات التحويلية، حيث تم اختيار المشاركين بعناية ليشملوا مدراء المشاريع، ومسؤولي إدارة المعرفة، وخبراء إدارة المخاطر. استخدمت الدراسة أداة استبيان مهيكلتة تم تصميمها بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات السابقة، وتحتوي أسئلة تستهدف تقييم ممارسات إدارة المعرفة، والتحديات المرتبطة بنقل وتوطين المعرفة، وكذلك درجة تكامل هذه الممارسات مع إدارة المخاطر في بيئة السوق السعودي. وقد تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين، مع التأكيد على سرية البيانات لضمان صدق ودقة الإجابات.

ركزت الدراسة الميدانية أيضاً على تحليل الفروقات بين الشركات حسب حجمها، ونوع نشاطها، وفترة عملها في السوق السعودي، بهدف استخراج نتائج تعكس الفروق التنظيمية والسياقية التي قد تؤثر على العلاقة بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل تحليل الانحدار وتحليل العوامل، لاختبار الفرضيات المقترحة بدقة، وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك، أرفقت الدراسة بجانب نوعي بسيط من خلال مقابلات قصيرة مع عدد محدود من مدراء الشركات، لتوفير رؤى أكثر عمقاً حول ممارسات إدارة المعرفة وتحدياتها العملية، مما عزز من فهم الظواهر قيد البحث ورفع من موثوقية النتائج المستخلصة. وقد ساعدت هذه الدراسة الميدانية في توفير بيانات موثوقة وعملية تمكّن من تقديم توصيات موجهة لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة وتحسين إدارة المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات بالسوق السعودي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة                   | الأنشطة الأساسية                                                                                                                                                                                      | الهدف                                              |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| التمهيد والدراسة النظرية  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة المخاطر والمشاريع متعددة الجنسيات.</li> <li>- صياغة تساؤلات الدراسة، فرضياتها، وأهدافها.</li> </ul> | بناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية.         |
| تصميم منهجية البحث        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار المنهجية الكمية.</li> <li>- تصميم أداة جمع البيانات (استبيان).</li> <li>- تحديد مجتمع الدراسة والعينة.</li> </ul>                                     | وضع خطة واضحة لجمع وتحليل البيانات.                |
| جمع البيانات الميدانية    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع الاستبيانات على الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي.</li> <li>- متابعة عملية جمع البيانات.</li> <li>- إجراء مقابلات نوعية (اختياري).</li> </ul>  | الحصول على بيانات ميدانية موثوقة.                  |
| تحليل البيانات والإحصاءات | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنظيف وتجهيز البيانات.</li> <li>- إجراء التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، الانحدار، وتحليل العوامل.</li> <li>- اختبار الفرضيات.</li> </ul>                     | اختبار العلاقات بين المتغيرات والتحقق من الفرضيات. |
| مناقشة النتائج            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.</li> <li>- تحليل دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر.</li> </ul>                                                   | فهم النتائج وتحديد أثر إدارة المعرفة.              |
| التوصيات والخاتمة         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم توصيات عملية للشركات.</li> <li>- اقتراح أبحاث مستقبلية.</li> <li>- إعداد التقرير النهائي.</li> </ul>                                                   | تقديم حلول علمية وتطبيقية وتلخيص الدراسة.          |

- 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](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](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](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](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](https://www.researchgate.net/publication/361438724_Place_of_Knowledge_Management)

ent\_With\_Risk\_Management\_for\_Information\_Technology\_Projects\_in\_the\_Organizatio  
n