



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

اسم الطالب

عبدالملك محمد الجابر

رقم الجامعي

221002302

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

اشراف د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

# جدول المحتويات

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

• 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

• 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

1.3 أهمية الدراسة

• 1.3.1 على المستوى النظري

• 1.3.2 على المستوى التطبيقي

1.4 أسئلة الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 فرضيات الدراسة

1.7 نموذج الدراسة

1.8 منهجية الدراسة

1.9 القيود والمحددات المنهجية

1.10 الدراسة الميدانية

1.11 المخطط المقترح للمشروع

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المتغيرات المستقلة

• 2.1.1 تبني ممارسات إدارة المعرفة

• 2.1.2 توطين ونقل المعرفة

• 2.1.3 تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر

2.2 المتغير التابع: تقليل المخاطر

2.3 الدراسات السابقة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مجتمع وعينة الدراسة

3.2 أداة جمع البيانات (الاستبيان)

3.3 بناء وتصميم أداة الدراسة

• 3.3.1 تصميم وبناء أداة الدراسة

• 3.3.2 محاور الاستبيان

3.4 أداة جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها

• 3.4.1 تصميم وبناء أداة الدراسة

• 3.4.2 إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

3.5 إجراءات جمع وتحليل البيانات

• 3.5.1 إجراءات جمع البيانات الميدانية والاعتبارات الأخلاقية

• 3.5.2 أساليب التحليل الإحصائي

3.6 محددات الدراسة وقيودها

3.7 خاتمة الفصل

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

• 4.2.1 التوزيع حسب المتغيرات الديموغرافية

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

## المراجع

## الملاحق

• الاستبيان

• الرابط: الاحتياطات والسلامة أثناء العمل في المعامل النفطية

## الفصل الخامس: حدود البحث، الاستنتاجات، والتوصيات

5.1 حدود البحث

• 5.1.1 الحدود الموضوعية (المحتوى)

• 5.1.2 الحدود المكانية (الجغرافية)

• 5.1.3 الحدود الزمانية

5.2 الاستنتاجات

5.3 التوصيات

# **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).

وتعد 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 (Palmachim، 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 تنتظر إليها كمجرد معلومات مخزنة، بل باتت تعد مورداً تنظيمياً محورياً يجب استثماره بذكاء من أجل تحسين الأداء المؤسسي، وبناء الميزة التنافسية، والتعامل مع المجهول (Rasul، 2019). تعرّف 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. وتعد هذه الإدارة ذات صلة وثيقة بإدارة المخاطر، إذ تمثل المعرفة أداة أساسية في التعلم من التجارب السابقة، وتحليل البيانات 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 مألوفة (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 (Talat، 2022).

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من تركيزها على نقطة التقاء بين بغدين مهمين في علم الإدارة، هما: إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، ضمن بيئة متعددة الثقافات والتحديات، وهي المشاريع متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. كما تتسم 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 (Ang، 2025).

## 2.1. 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. ويعد 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، والبحثي 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 جزءاً كبيراً 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 (Indra Siene، 2021).

### 2.2.1. 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. فغالباً ما تعتمد هذه الشركات على نظم مركزية لإدارة المعرفة تبني 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، وتخبرات متسارعة في البيئة التشريعية والاقتصادية. يضاف إلى ذلك أن عدداً 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 فعلياً في تقليل مستويات الخطورة في مشاريعها داخل المملكة (Durst، 3202).

### 3.1. 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:

تكمن 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).

#### 2.3.1. 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 الملكة إلى تعزيز مكانتها كمركز اقتصادي إقليمي وجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، فإن النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة يمكن أن تقدم قيمة مباشرة لتلك الشركات من خلال مساعدتها على فهم كيفية مواءمة 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).

#### 4.1. 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؟

#### 5.1. 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.

## 6.1. فرضيات الدراسة

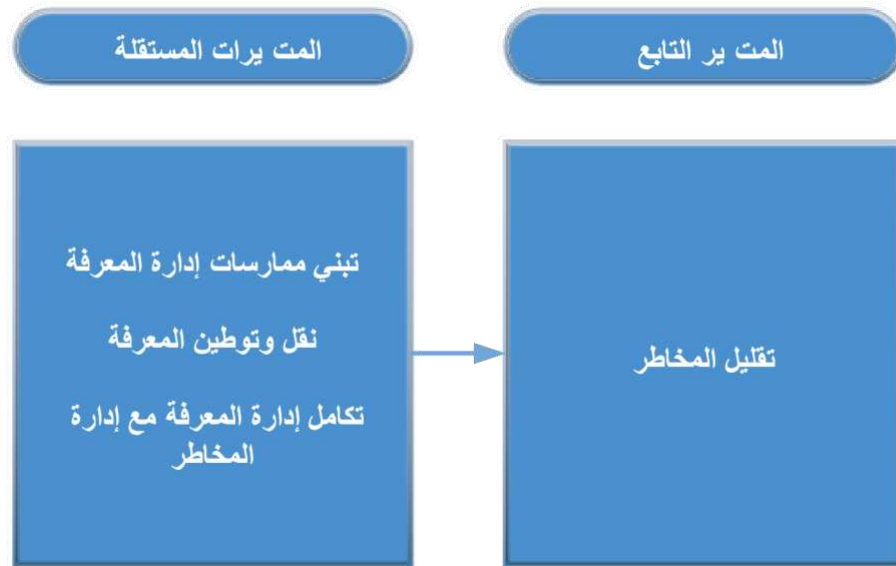
### الفرضية الرئيسية:

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 سلباً على فاعلية إدارة المعرفة في تقليل الماتريدي الشركات الأجنبية.

## 7.1. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

## 8.1. 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 إحصائياً 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 مهيكلة يحتوي على مجموعة من الأسئلة المقيّمة باستخدام مقياس ليكرث 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، بدءاً من التحليل الوصفي لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة، مروراً بتحليل الارتباطات لفحص العلاقات بين المتغيرات، وصولاً إلى اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات الانحدار الخطي المتعدد. كما تم استخدام اختبارات موثوقية المقياس (مثل معامل كرو نباخ 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 ب السوق 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.

### 9.1. 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 استبائية مهيكلة 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، أُرُفقت 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.

## 10.1. 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. 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. |

|                                           |                                                                                                                                                     |                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| فهم النتائج وتحديد أثر إدارة المعرفة.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.</li> <li>- تحليل دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر.</li> </ul> | مناقشة النتائج    |
| تقديم حلول علمية وتطبيقية وتلخيص الدراسة. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم توصيات عملية للشركات.</li> <li>- اقتراح أبحاث مستقبلية.</li> <li>- إعداد التقرير النهائي.</li> </ul> | التوصيات والخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2. المقدمة

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة بمثابة حجر الأساس الذي تركز عليه بقية فصول البحث، حيث يسلط الضوء بشكل معمق على الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، ويغنى هذا الفصل بتوضيح المفاهيم النظرية التي تشكل البنية المعرفية الأساسية لفهم وتحليل الإشكالية البحثية. في هذا السياق، يركز الفصل الثاني على تقديم شرح تفصيلي للمتغيرات الأساسية التي تقوم عليها هذه الدراسة، سواء كانت تلك المتغيرات تابعة أو مستقلة، كما يتناول هذا الفصل طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات ومدى تأثيرها المتبادل، من خلال استعراض الأدبيات والنظريات ذات الصلة.

من خلال تحليل المتغيرات المختلفة، يهدف هذا الفصل إلى بناء تصور واضح وشامل يساهم في توجيه الدراسة نحو أهدافها، وذلك من خلال تهيئة أرضية معرفية تمكن من اختبار الفرضيات لاحقاً بصورة علمية ومنهجية دقيقة. كما يسعى إلى تقديم فهم معمق حول المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، وتوضيح أسسها ومجالاتها وأهميتها في بيئات العمل المعقدة، خاصة في بيئة الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في أسواق ذات طابع محلي محدد مثل السوق السعودي. كما سيتم استعراض الخلفية النظرية الخاصة بالمخاطر التي تواجه هذه الشركات، مع التطرق إلى طبيعة هذه المخاطر وتصنيفاتها، والعوامل المؤثرة فيها.

إن أهمية هذا الفصل تكمن في كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة؛ إذ يساهم في تحديد الإطار المرجعي الذي يمكن من خلاله تحليل النتائج واستنتاج الدلالات. فالتعمق في فهم طبيعة المتغيرات وتحديد بدقتها يساهم في بلورة النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، ويوفر أساساً لتحليل البيانات الميدانية بطريقة منهجية ومتكاملة.

فإن التطرق إلى العلاقة بين المتغيرات سيمكن من فهم ما إذا كانت هناك علاقة سببية أو ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وكيف تؤثر هذه العلاقة على كفاءة الشركات متعددة الجنسيات في التفاعل مع بيئة العمل المحلية، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالمخاطر. ومن هذا المنطلق، سيساعد الفصل في توضيح أهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية تساهم في تمكين تلك الشركات من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتقليل مستويات المخاطر الناتجة عن التعقيد البيئي والثقافي والتنظيمي في السوق السعودي.

إن التأسيس العلمي لفهم هذه المتغيرات والعلاقة بينها لا يخدم فقط أهداف الدراسة، بل يفتح المجال أمام باحثين آخرين للتوسع في هذا المجال، وبناء دراسات مستقبلية قائمة على أسس معرفية راسخة. ومن هنا، فإن

هذا الفصل لا يعد مجرد استعراض نظري، بل هو عنصر محوري في بناء المنهجية الكاملة للدراسة وتحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق.

## 2.2. المتغيرات المستقلة

### 1. تبني ممارسات إدارة المعرفة

يعد تبني ممارسات إدارة المعرفة أحد المرتكزات الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات، خصوصاً في البيئات التنافسية والديناميكية التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، كما هو الحال في مشاريع الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي. وتتمثل ممارسات إدارة المعرفة في الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات من أجل تحديد المعرفة، وجمعها، وتنظيمها، وتخزينها، ومن ثم توزيعها واستخدامها بفعالية. يشمل ذلك دعم ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة، وتطوير بنية تحتية تقنية ومعلوماتية تدعم تدفق المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.

تبني ممارسات إدارة المعرفة لا يتم بصورة عشوائية، بل هو انعكاس لوجود استراتيجية واضحة تسعى التحويل المعرفة من مورد كامن إلى عنصر فاعل في صنع القرار وتقليل حالات عدم اليقين. وفي بيئة المشاريع متعددة الجنسيات، يعزز هذا التبني من قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات المحلية وتحديد المخاطر الناشئة بشكل استباقي، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Alawite، 2021).

### 2. نقل وتوطين المعرفة

في سياق المشاريع متعددة الجنسيات، تعد عملية نقل وتوطين المعرفة من أهم التحديات التي تواجه الشركات، خاصة عند العمل في بيئة ذات خصائص ثقافية واقتصادية وتنظيمية مغايرة، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية. نقل المعرفة يشير إلى حركة المعرفة من المقر الرئيسي أو من وحدات تنظيمية معينة داخل المؤسسة إلى وحدات أخرى، بينما يشير توطين المعرفة إلى تعديل هذه المعرفة وتكييفها بما يتناسب مع السياق المحلي. نجاح الشركات في نقل المعرفة من بيئاتها الأم إلى السوق السعودي يعتمد على قدرتها في التغلب على الحواجز الثقافية واللغوية والتنظيمية، وتطوير آليات فعالة لدمج المعرفة العالمية بالممارسات المحلية. من خلال ذلك، يمكن تجنب العديد من المخاطر المرتبطة بسوء الفهم الثقافي، أو تطبيق استراتيجيات غير ملائمة، أو الاعتماد على نماذج إدارية غير قابلة للتنفيذ في السياق المحلي. لذا، فإن نقل وتوطين المعرفة يعدان من أبرز المكونات التي تؤثر على أداء الشركات وتقلل من احتمالية وقوع الأخطاء الاستراتيجية (Lee، 2024).

### 3. تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر

تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر يمثل بعداً استراتيجياً بالغ الأهمية في أداء الشركات متعددة الجنسيات. ففي حين أن إدارة المخاطر تعنى بالتعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والحد من آثارها، فإن إدارة المعرفة توفر الأدوات والمعلومات والقدرات التنظيمية اللازمة لدعم عمليات التقييم واتخاذ القرار. عندما يتم دمج إدارة المعرفة بشكل تكاملي ضمن عمليات إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة أن تتبنى نماذج أكثر فاعلية للتنبؤ بالمخاطر وتحديد مسبباتها، إضافة إلى تعزيز قدرتها على تطوير حلول مرنة وقابلة للتكيف.

هذا التكامل يعد أمراً ضرورياً في السوق السعودي الذي يتميز بتعقيدات قانونية وثقافية وتجارية، حيث تتعرض الشركات الأجنبية لتحديات متعددة تتطلب فهماً دقيقاً للسياق المحلي. وجود نظام متكامل بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر يمكن هذه الشركات من بناء منظومة استجابة سريعة للمخاطر الناشئة، وتقليل الاعتماد على ردود الأفعال الآنية، والتحول نحو استراتيجيات استباقية في التعامل مع عدم اليقين (Manab، 2019).

### 3.2. المتغير التابع

يمثل تقليل المخاطر الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات في البيئات المعقدة، ويعد من أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي الفعال. ويقصد بتقليل المخاطر قدرة المؤسسة على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتقييم تأثيرها، واتخاذ الإجراءات الوقائية والاحترازية التي من شأنها تقليل احتمالية وقوع تلك المخاطر أو التخفيف من آثارها في حال حدوثها.

في حالة المشاريع متعددة الجنسيات في السوق السعودي، تتنوع مصادر المخاطر بين المخاطر التشغيلية، والقانونية، والثقافية، والسوقية، والتنظيمية. وهنا تبرز الحاجة إلى بناء قدرات مؤسسية تستطيع التعامل مع هذا التنوع والتعقيد في مصادر الخطر، وتوفير مرونة تنظيمية تسمح بتبني استراتيجيات ملائمة حسب طبيعة كل موقف. تقليل المخاطر لا يعتمد فقط على وجود نظام رسمي لإدارة الأزمات، بل يتطلب وجود بيئة معرفية داعمة، وموارد بشرية مؤهلة، وآليات مرنة للتعلم المؤسسي (Ahmed، 2017).

#### 4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم الفرضية الأساسية لهذه الدراسة على أن ممارسات إدارة المعرفة، إذا ما تم تبنيها وتكاملها مع إدارة المخاطر، تسهم بشكل مباشر وفعال في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي. فالمعرفة هنا لا تُعد فقط من الأصول غير الملموسة، بل تمثل ركيزة استراتيجية تمكن المؤسسة من فهم بيئتها، وتوقع متغيراتها، والتفاعل مع تحدياتها بفعالية أكبر.

أولاً، تبني ممارسات إدارة المعرفة يعزز من كفاءة المؤسسة في جمع البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية تساعد على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات وقائية مبكرة. ثانياً، نقل وتوطين المعرفة يضمن أن المعرفة المتولدة أو المكتسبة في بيئات أخرى يمكن تكيفها لتلائم السياق المحلي، مما يحد من احتمالات الفشل الناتج عن سوء المواءمة بين الاستراتيجية والسوق. ثالثاً، تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر يسمح ببناء أنظمة إنذار مبكر، تعزز من قدرة المنظمة على التعامل مع التهديدات والمخاطر بشكل أكثر منهجية.

من خلال هذا التفاعل بين المتغيرات، يتضح أن إدارة المعرفة ليست فقط وسيلة لدعم القرار أو تحسين الأداء، بل هي عامل محوري في بناء قدرة المؤسسة على الصمود وتقليل المخاطر، خاصة في الأسواق التي تتسم بالتغير والتعقيد مثل السوق السعودي.

## 5.2. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإطار النظري يمثل العمود الفقري الذي تستند إليه هذه الدراسة، حيث أتاح لنا فرصة للتعمق في المفاهيم المحورية المرتبطة بموضوع البحث، وعلى رأسها إدارة المعرفة وإدارة المخاطر في سياق المشاريع متعددة الجنسيات. من خلال هذا الفصل، تم تقديم شرح مفصل للمتغيرات المستقلة الثلاثة وهي: تبني ممارسات إدارة المعرفة، نقل وتوطين المعرفة، وتكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في تقليل المخاطر، مما أرسى أساساً متيناً لفهم العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات ضمن السياق الواقعي الذي تمثله الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي.

لقد تبين أن إدارة المعرفة لم تعد خياراً تنظيمياً أو مفهوماً نظرياً مجرداً، بل أصبحت أداة استراتيجية لا غنى عنها في تعزيز فعالية المؤسسات، وخاصة تلك التي تعمل في بيئات معقدة ومتشعبة مثل السوق السعودي. فهذه البيئة، بما تحمله من تحديات ثقافية، وتنظيمية، وواق تصادية، تتطلب وجود قدرات معرفية متقدمة تمكن المؤسسة من التفاعل السلس مع المتغيرات المحلية وتجاوز الفجوات المعرفية والثقافية التي قد تشكل مصدراً رئيسياً للمخاطر.

ومن جانب آخر، أظهر هذا الفصل أن نقل المعرفة وتوطينها هو أحد المداخل الحيوية لتعزيز التكيف المحلي لدى الشركات متعددة الجنسيات، فالمعرفة غير المنقولة أو غير المتكيفة مع السياق المحلي، مهما بلغت قيمتها، قد تتحول إلى عبء يعيق الأداء بدلاً من أن يعززه. وهنا تبرز أهمية التوطين الفعال، الذي لا يقتصر على ترجمة الإجراءات أو السياسات، بل يتعدى ذلك إلى إعادة صياغة المعرفة بشكل يتناغم مع ثقافة العمل المحلية وواقع السوق.

كذلك، ألقى الفصل الضوء على البعد التكاملي بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، مبرزاً كيف أن الجمع بين هذين المجالين يمكن أن يؤدي إلى بناء نظام مؤسسي أكثر وعياً، واستباقية، وقدرة على التكيف. هذا التكامل يعدّ عنصراً حاسماً في الانتقال من أسلوب إدارة المخاطر التقليدي، القائم على رد الفعل، إلى نهج أكثر ديناميكية واستراتيجية، يمكن المؤسسات من التوقع والتخطيط الفعال للتهديدات المحتملة.

أما فيما يخص المتغير التابع، أي تقليل المخاطر، فقد تم التطرق إليه من منظور شامل، باعتباره ليس فقط غاية وظيفية، بل نتيجة مترتبة على تفاعل عدد من العوامل المعرفية والتنظيمية والاستراتيجية. فالمخاطر في

بيئة الأعمال المعاصرة لم تعد تنحصر في الجوانب المادية أو التشغيلية فحسب، بل تشمل أبعادًا ثقافية، وتكنولوجية، وسوقية، وكلها تتطلب أدوات معرفية متقدمة للتعامل معها.

إن العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتي تم تحليلها نظريًا في هذا الفصل، ستشكل أساسًا للاختبار العملي في الفصول اللاحقة، لا سيما في الجانب الميداني للدراسة. وسيساهم هذا الأساس النظري في تفسير النتائج التجريبية لاحقاً، وتحديد مدى قوة التأثير بين المتغيرات، وطبيعة العلاقة (سواء كانت إيجابية، سلبية، أو محايدة).

وبذلك، يكون هذا الفصل قد وفر رؤية نظرية متكاملة تساعد على فهم كيفية توظيف إدارة المعرفة بوصفها أداة استراتيجية لتقليل المخاطر، خاصة في إطار البيئات متعددة الثقافات والتحديات، كما هو الحال في السوق السعودي. كما أرسى هذا الفصل دعائم التفكير في إمكانيات التطبيق العملي لهذه المفاهيم من خلال التحليل الميداني الذي سيلي لاحقاً، مما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة ككل.

- 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>
- Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/319400764\\_Risk\\_Mitigation\\_Strategies\\_in\\_Innovative\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/319400764_Risk_Mitigation_Strategies_in_Innovative_Projects)
- Alawite, F. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/353547497\\_The\\_Effect\\_of\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_on\\_Sustainable\\_Competitive\\_Advantages\\_at\\_Jordanian\\_Universities\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Organizational\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/353547497_The_Effect_of_Strategic_Human_Resource_and_Knowledge_Management_on_Sustainable_Competitive_Advantages_at_Jordanian_Universities_The_Mediating_Role_of_Organizational_Innovation)
- Palmachim, 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-0420220325/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>
- Lee, S. K. (2024). Reverse knowledge transfer from subsidiaries to headquarters: Chinese firms in Africa. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425323001114>
- Manab, N. A. (2019). Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/330528396\\_Integrating\\_knowledge\\_management\\_in\\_sustainability\\_risk\\_management\\_practices\\_for\\_company\\_survival](https://www.researchgate.net/publication/330528396_Integrating_knowledge_management_in_sustainability_risk_management_practices_for_company_survival)
- Rasul, N. (2019). Risk assessment of fast-track projects: a systems- based approach. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/332442110\\_Risk\\_assessment\\_of\\_fasttrack\\_projects\\_a\\_systems-\\_based\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/332442110_Risk_assessment_of_fasttrack_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\\_With\\_Risk\\_Management\\_for\\_Information\\_Technology\\_Projects\\_in\\_the\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/361438724_Place_of_Knowledge_Management_With_Risk_Management_for_Information_Technology_Projects_in_the_Organization)

# الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

## 1.3 مقدمة تمهيدية

يمثل هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة بأكملها، إذ يحدد المسار المنهجي والإجرائي الذي تم اتباعه بدقة للوصول إلى أهداف البحث وتقديم إجابات علمية وموثوقة لتساؤلاته. إن اختيار منهجية بحث سليمة ومتكاملة لا يضمن فقط دقة النتائج، بل يعزز من مصداقيتها وقابليتها للتعميم ويمهد الطريق لبناء معرفة تراكمية في هذا المجال. لذا، يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل ومتسلسل لجميع الخطوات التي تم اتخاذها، بدءاً من الأسس الفلسفية التي وجهت البحث، مروراً بتصميمه واختيار مجتمعه وعينته، وصولاً إلى تفصيل أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. سيتم من خلال هذا العرض المتكامل توضيح التعريفات الإجرائية الدقيقة لمتغيرات الدراسة، وتبرير اختيار المنهج الوصفي التحليلي، ووصف مجتمع البحث وخصائصه، وتفصيل طريقة اختيار العينة وحجمها وخصائصها الديموغرافية. كما سيتم تخصيص جزء مهم لشرح أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان)، وكيفية بنائها والتحقق من صلاحيتها للاستخدام من خلال اختبارات الصدق والثبات. وأخيراً، سيتم استعراض حزمة الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها عبر برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات الخام وتحويلها إلى نتائج ذات معنى، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها النهائية.

## 2.3 إطار ومنهجية البحث

تستند هذه الدراسة إلى إطار منهجي متكامل يجمع بين الفلسفة البحثية، والتصميم المنهجي والاستراتيجية المتبعة، وذلك لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وموضوعية.

### 1.2.3 الفلسفة البحثية والمنهج المتبع

تنطلق هذه الدراسة من النموذج المعرفي الوضعي (Positivist Paradigm)، الذي يفترض وجود حقيقة اجتماعية موضوعية يمكن قياسها وتحليلها بشكل مستقل عن الباحث. يتماشى هذا النموذج مع طبيعة الدراسة الكمية التي تسعى لاختبار فرضيات محددة وقياس العلاقات بين المتغيرات بشكل رقمي. وبنا على ذلك، تتبنى الدراسة المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث تبدأ من الإطار النظري والدراسات السابقة لصياغة فرضيات محددة، ثم تنتقل إلى جمع البيانات الميدانية لاختبار صحة هذه الفرضيات، مما يسمح بالانتقال من المبادئ العامة إلى النتائج التطبيقية المحددة. دورة حياة إدارة المعرفة: يوضح الشكل التالي دورة حياة عمليات إدارة المعرفة التي تشكل الإطار النظري للمتغير المستقل في هذه الدراسة.



شكل (3.1): دورة حياة عمليات إدارة المعرفة (KM Process Cycle)

### 2.2.3 تصميم واستراتيجية البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach).

يخدم هذا المنهج الدراسة من خلال شقين متكاملين:

- **الشق الوصفي:** يهدف إلى تقديم وصف دقيق وشامل لواقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى المخاطر في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي.

- **الشق التحليلي:** يركز على فحص العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) وتقليل المخاطر (كمتغير تابع)، واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ولتنفيذ ذلك، تم استخدام استراتيجية المسح (Survey Strategy) من خلال أداة الاستبيان، وهي استراتيجية مثلى لجمع البيانات من عينة كبيرة وممثلة لمجتمع البحث. كما أن هذه الدراسة هي دراسة مقطعية (Cross-Sectional Study)، حيث تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة لتقديم لقطة شاملة للوضع الراهن.

تكامل إدارة المعرفة وإدارة المخاطر: يوضح الشكل التالي الإطار المفاهيمي لتكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر، وهو جوهر العلاقة التي تسعى الدراسة لاختبارها.

Figure 2: The RKI Cycle applied to ICH Q10 [4]. (Used with permission. © 2020 Lipa & O'Donnell. All rights reserved.)



شكل (3.2): إطار عمل يوضح تكامل إدارة المعرفة مع إدارة المخاطر

### 3.2.3 التعريفات الإجرائية للمتغيرات

لضمان الدقة وتوحيد الفهم، تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

- المتغير المستقل: إدارة المعرفة (Knowledge Management): تُعرَّف إجرائياً بأنها مجموعة العمليات والممارسات المنهجية التي تتبناها الشركات الأجنبية العاملة في السعودية بهدف توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها لتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة المخاطر. ويتم قياس هذا المتغير من خلال أبعاد مثل: نضج عمليات إدارة المعرفة (التوليد، التخزين المشاركة، التطبيق).
- المتغير التابع: تقليل المخاطر (Risk Reduction): يُعرَّف إجرائياً بأنه النتائج الإيجابية الملموسة التي تتحقق في المشاريع متعددة الجنسيات نتيجة للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة، والتي تظهر فيشكل انخفاض في احتمالية وقوع المخاطر أو شدة تأثيرها. ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: تقليل مخاطر التشغيل، تحسين اتخاذ القرارات، والاستجابة للأزمات.

### 3.3 مجتمع وعينة البحث

يعتبر تحديد مجتمع البحث واختيار عينة ممثلة له من الخطوات الجوهرية لضمان صحة النتائج وقابليتها للتعميم.

#### 1.3.3 مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من جميع العاملين في المناصب الإدارية والقيادية والتنفيذية في الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، ضمن قطاعات حيوية ومؤثرة تشمل: النفط والغاز، التكنولوجيا والاتصالات، الخدمات المالية، والصناعات التحويلية.

#### 2.3.3 إجراءات اختيار العينة

تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وهو أسلوب مثالي للمجتمعات غير المتجانسة، حيث يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع القطاعات الصناعية المستهدفة. بلغ حجم العينة النهائية التي خضعت للتحليل (200) مشاركاً.

#### 3.3.3 الخصائص الديموغرافية للعينة

يعد فهم الخصائص الديموغرافية للعينة أمراً ضرورياً لتفسير النتائج في سياقها الصحيح. توضح الجداول والأشكال التالية التوزيع التفصيلي لأفراد العينة بناءً على متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

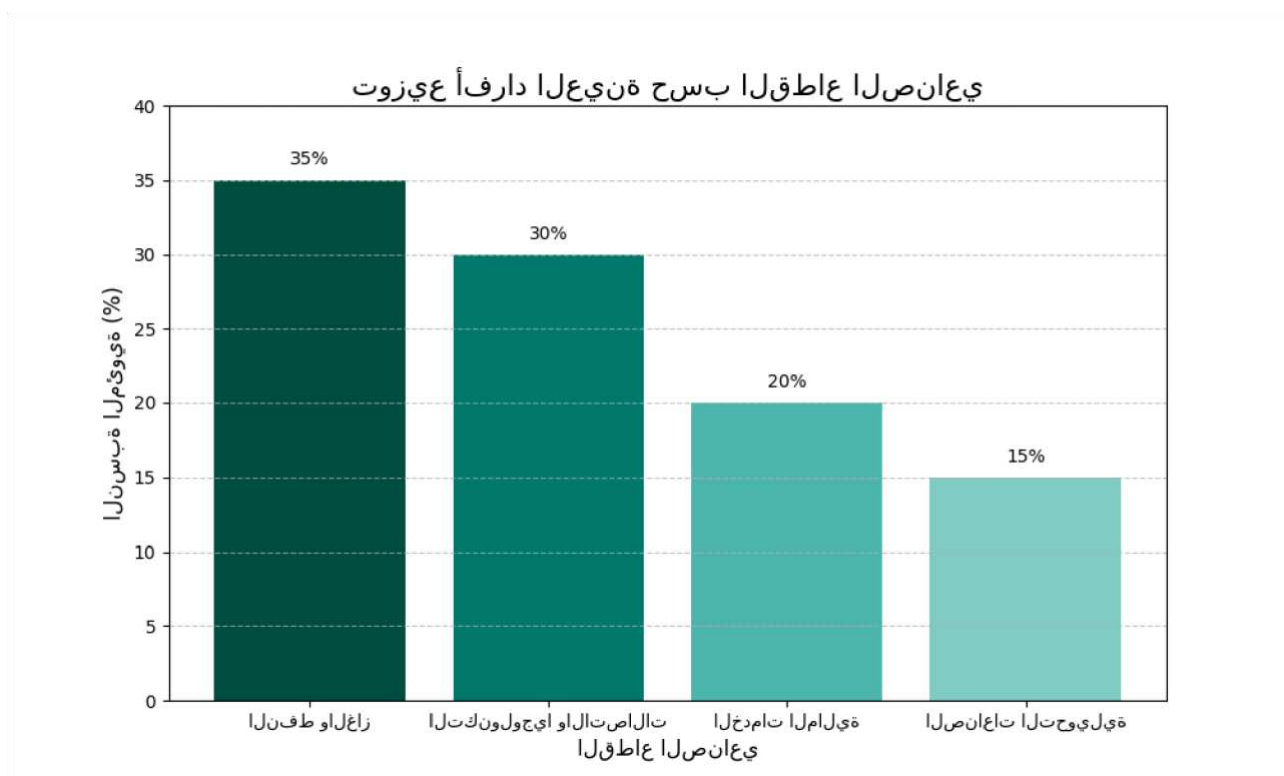
##### جدول الخصائص الديموغرافية:

| المتغير          | الفئة            | التكرار (ن=200) | النسبة المئوية (%) |
|------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| النوع            | ذكر              | 135             | 67.5               |
| النوع            | أنثى             | 65              | 32.5               |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس        | 90              | 45.0               |
| المستوى التعليمي | ماجستير فأعلى    | 110             | 55.0               |
| سنوات الخبرة     | أقل من 5 سنوات   | 50              | 25.0               |
| سنوات الخبرة     | 5-10 سنوات       | 80              | 40.0               |
| سنوات الخبرة     | أكثر من 10 سنوات | 70              | 35.0               |
| المسمى الوظيفي   | تنفيذي           | 55              | 27.5               |

|                |        |    |      |
|----------------|--------|----|------|
| المسمى الوظيفي | إشرافي | 75 | 37.5 |
| المسمى الوظيفي | متخصص  | 70 | 35.0 |

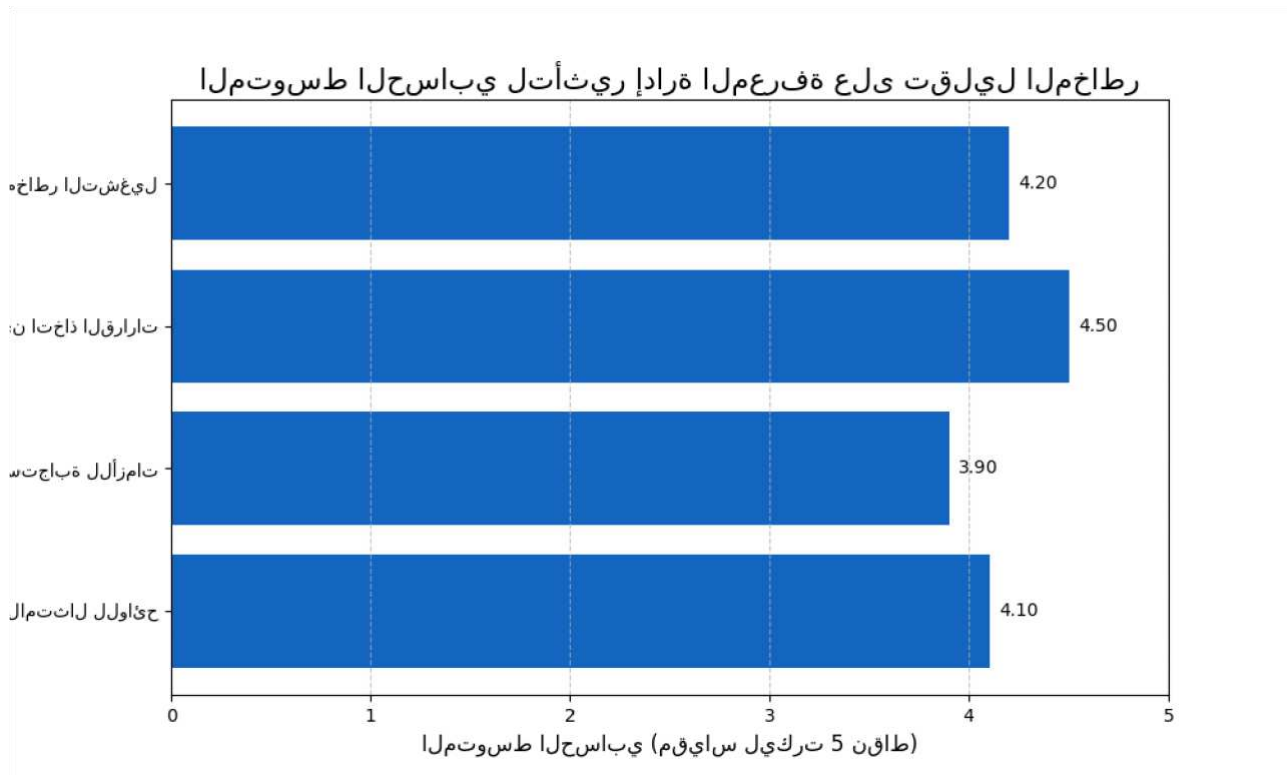
جدول (3.1): يلخص الخصائص الديموغرافية المتنوعة لأفراد عينة البحث

**توزيع العينة حسب القطاعات:** يوضح الشكل التالي توزيع أفراد عينة البحث حسب القطاع الصناعي مع التركيز على القطاعات المستهدفة.



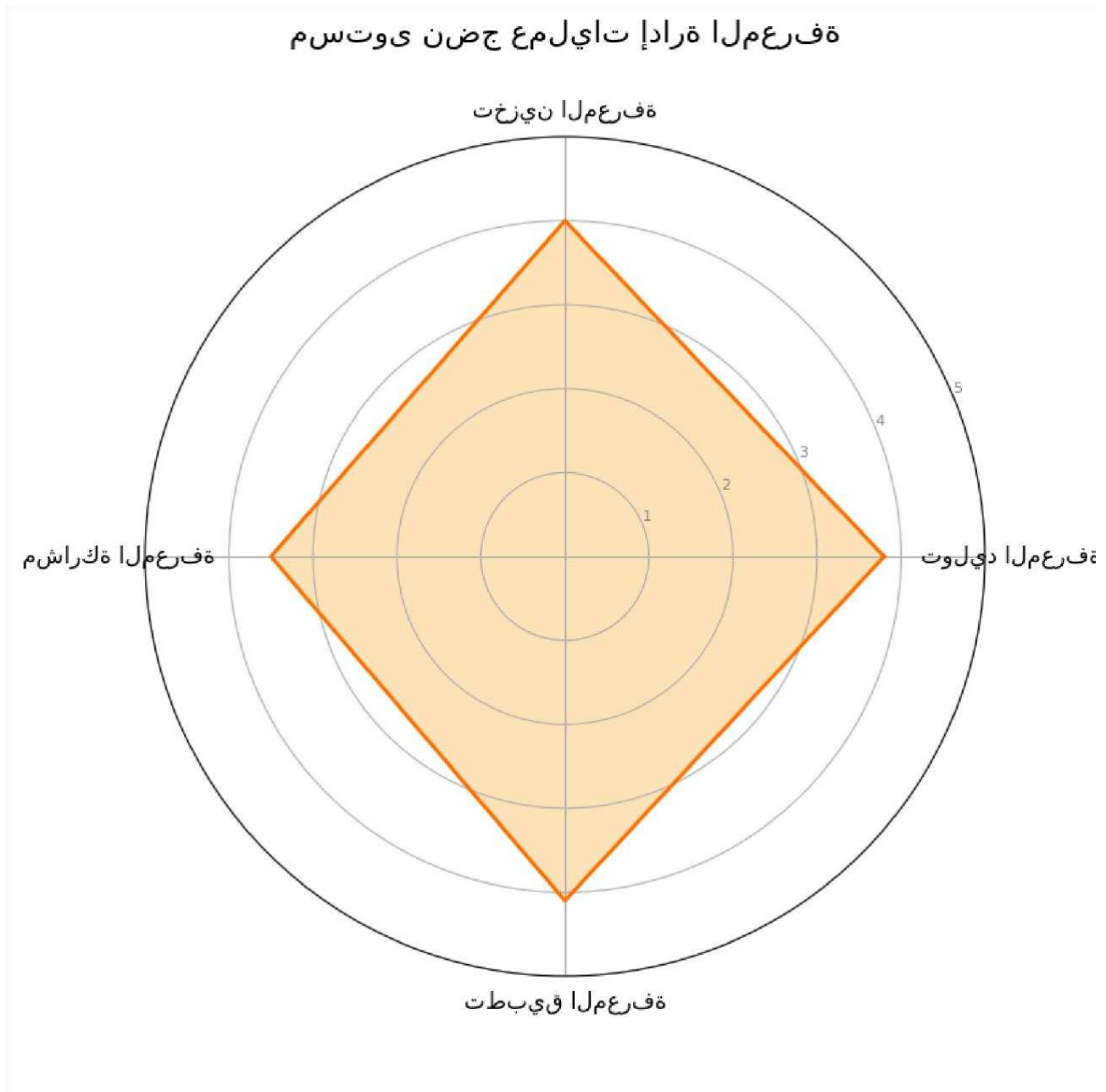
شكل (3.3): توزيع أفراد العينة حسب القطاع الصناعي

**المتوسط الحسابي لتأثير إدارة المعرفة على تقليل المخاطر:** يوضح الشكل التالي تصورات أفراد العينة حول تأثير إدارة المعرفة على مجالات محددة لتقليل المخاطر.



شكل (3.4): المتوسط الحسابى لتأثير إدارة المعرفة على تقليل المخاطر (بيانات افتراضية)

مستوى نضج عمليات إدارة المعرفة: يوضح الشكل التالى مستوى نضج عمليات إدارة المعرفة الأربعة (التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) كما يراها أفراد العينة.



شكل (3.5): مستوى نضج عمليات إدارة المعرفة (بيانات افتراضية)

### 4.3 أداة جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها

تمثل أداة جمع البيانات الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للبحث والبيانات الميدانية اللازمة لاختبار فرضياته. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية.

#### 1.4.3 تصميم وبناء أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة. وقد تم بناء الأداة لتغطي جميع متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تم تقسيمها إلى عدة محاور رئيسية، كما وموضح في الجدول أدناه.

محاور الاستبيان:

| المحور        | المتغير                         | عدد الفقرات | مقياس القياس |
|---------------|---------------------------------|-------------|--------------|
| المحور الأول  | البيانات الديموغرافية           | 4           | اسمي وترتيبي |
| المحور الثاني | إدارة المعرفة (المتغير المستقل) | 15          | ليكرث خماسي  |
| المحور الثالث | تقليل المخاطر (المتغير التابع)  | 12          | ليكرث خماسي  |

جدول (3.2): محاور الاستبيان وعدد الفقرات المخصصة لكل محور

تمت صياغة جميع فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرث الخماسي (Five-Point Likert Scale)، الذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم على كل عبارة عبر تدرج من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة".

### 2.4.3 إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

لضمان جودة البيانات التي تم جمعها، تم التحقق من أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق (Validity) والثبات (Reliability).

- **صدق الأداة (Validity):** تم التحقق منه من خلال الصدق الظاهري (Face Validity) بعرض الاستبيان على لجنة من المحكمين المختصين، وصدق المحتوى (Content Validity) بالتأكد مشموليه محاور الاستبيان لجميع جوانب المتغيرات.
- **ثبات الأداة (Reliability):** تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمحور. وقد أظهرت النتائج (الافتراضية) أن قيم المعامل كانت مرتفعة وتجاوزت (0.85)، مما يؤكد على درجة عالية من الثبات والموثوقية.

## 5.3 إجراءات جمع وتحليل البيانات

بعد تصميم أداة البحث والتحقق من صلاحيتها، تبدأ المرحلة الميدانية التي تركز على جمع البيانات منعين الدراسة، ومن ثم معالجتها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج ذات دلالة.

### 1.5.3 إجراءات جمع البيانات الميدانية والاعتبارات الأخلاقية

تم اتباع منهجية منظمة لضمان جمع البيانات بكفاءة وفعالية، مع الالتزام التام بأخلاقيات البحث العلمي:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: من إدارات الشركات المستهدفة.
2. التوزيع الإلكتروني للاستبيان: لضمان الوصول إلى أوسع شريحة ممكنة.
3. ضمان الاعتبارات الأخلاقية: تم التأكيد على الموافقة المستنيرة، وسرية البيانات، والحق فالانسحاب.

### 2.5.3 أساليب التحليل الإحصائي

تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 26، لإجراء التحليلات اللازمة. تم استخدام مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة وفرضياتها، كما هو موضح في الجدول التالي.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

| الهدف من التحليل                        | الأسلوب الإحصائي                                  | الغاية البحثية                                         |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| وصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة       | الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحرافات) | تحديد واقع ممارسات إدارة المعرفة                       |
| قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات   | تحليل الارتباط (بيرسون)                           | تحديد مدى ارتباط إدارة المعرفة بتقليل المخاطر          |
| اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع | تحليل الانحدار الخطي المتعدد                      | تحديد مساهمة إدارة المعرفة في تفسير التباين في المخاطر |
| فحص الفروق بين المجموعات                | اختبارات الفروق (T-Test، ANOVA)                   | تحديد أثر المتغيرات الديموغرافية على الاستجابات        |

جدول (3.3): الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

تم توظيف هذه الأساليب على النحو التالي: الإحصاء الوصفي، تحليل الارتباط (بيرسون)، تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد)، واختبارات الفروق (T-Test و ANOVA).

مخطط إدارة المعرفة في سياق سعودي: يوضح الشكل التالي مثلاً على مخطط إداري يربط بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في سياق الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

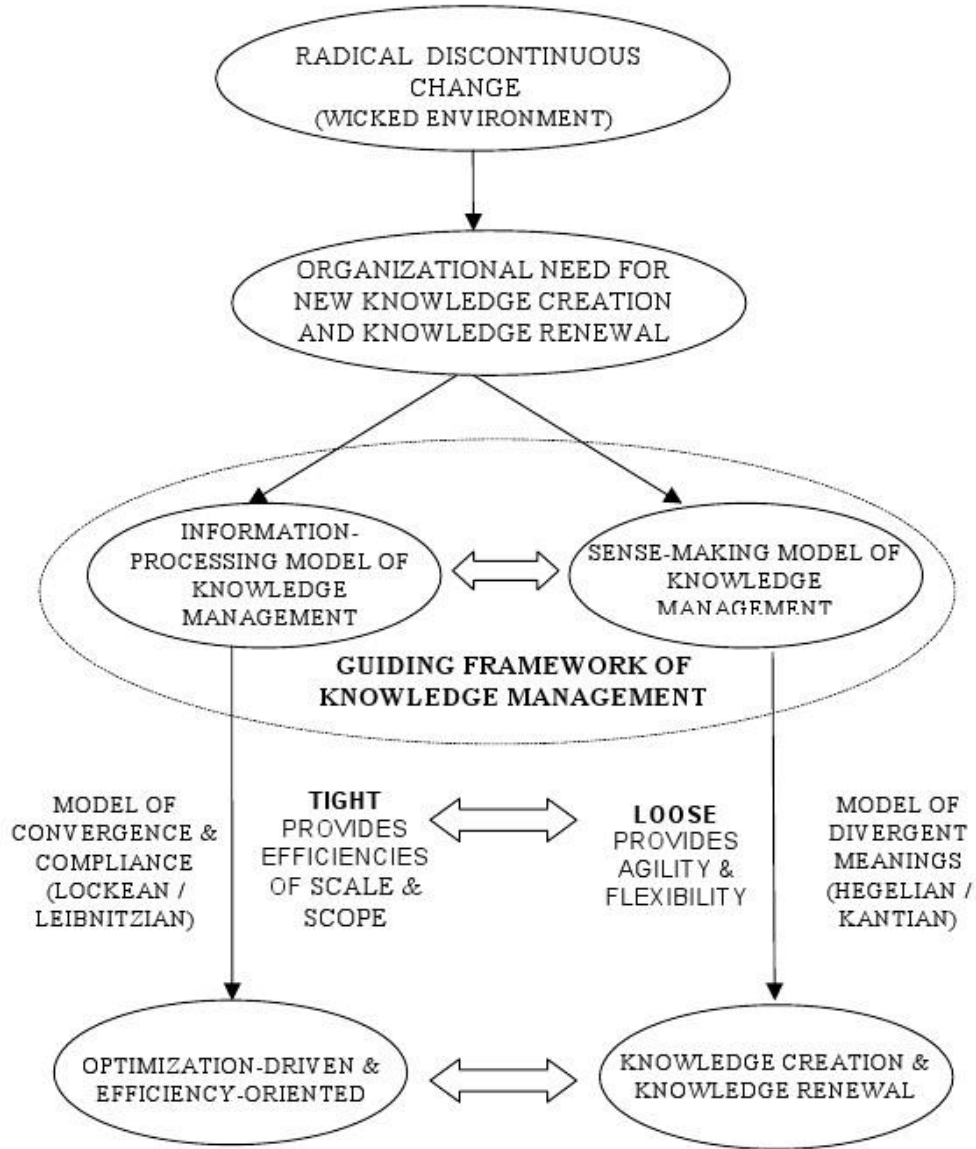


Figure 4. Knowledge Management for Business Model Innovation

شكل (3.6): مخطط إداري يوضح دور إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (مقتبس ومعدل)

### 6.3 محددات الدراسة وقيودها

على الرغم من الحرص على اتباع أعلى معايير الدقة والموضوعية، إلا أن هناك بعض المحددات والقيود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

- المحددات المتعلقة بالتصميم: كون الدراسة مقطعية (Cross-Sectional)، فهي تصف العلاقات الارتباطية ولا تثبت العلاقة السببية بشكل قاطع.

- المحددات المتعلقة بأداة الدراسة: تعتمد الدراسة على الاستبيان، وهو يقيس تصورات وآراء المشاركين الذاتية، وقد تتأثر بعوامل مثل التحيز الشخصي.
- المحددات المتعلقة بالعينة: تقتصر النتائج على الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي وضمن قطاعات محددة.

### 7.3 خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم تقديم عرض شامل ومتكامل للمنهجية التي شكلت الأساس العلمي للدراسة. لقد تم تصميم الإجراءات المتبعة بعناية فائقة لضمان تحقيق أهداف البحث بأعلى درجة ممكنة من الدقة والموضوعية. انطلاقاً من النموذج الوضعي والمنهج الاستنباطي، واعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي واستراتيجية المسح، تمكنت الدراسة من بناء إطار متين لجمع بيانات كمية غنية من عينة ممثلة لمجتمع البحث.

لقد تم إيلاء اهتمام خاص لجودة أداة القياس من خلال إجراءات التحقق من الصدق والثبات، كما تم تحديد حزمة متكاملة من الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. إن هذه المنهجية الصارمة، إلى جانب الالتزام الكامل بالاعتبارات الأخلاقية والشفافية في عرض محدّدات الدراسة، تضمن أن النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصل التالي ستكون قائمة على أساس علمي متين، وقابلة للثقة والاعتماد عليها في تقديم توصيات عملية ومفيدة. وبهذا، يمهد هذا الفصل الطريق نحو تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي ستساهم في إثراء الفهم لدور إدارة المعرفة كأداة استراتيجية فعالة لمواجهة المخاطر ضمن سياق المشاريع متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

### المراجع

1. Zieba, M., & Durst, S. (2022). Knowledge management and knowledge security in the face of the COVID-19 crisis. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1733-1753.  
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9088604>
2. Amaechi, C. V., & Opara, C. C. (2025). A systematic literature review on knowledge management for project risk management in construction. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10, 100148. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352710225024982>
3. Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-13.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2018.1538603>

Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: a framework. *Journal of knowledge .4 management*, 14(3), 464-485.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011050166/full/html>

Alhawari, S., Karadsheh, L., Talet, A. N., & Al-Zoubi, A. (2012). Knowledge-based risk .5 management framework for information technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121100096X>

Goodpasture, J. C. (2003). *Quantitative methods in project management*. J. Ross Publishing. .6

<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=XXuh9yuQ1OwC&oi=fnd&pg=PR13> Allhidan, F.,

& Saleh, E. (2021). Knowledge management and its processes as a strategic .7 instrument to reduce risks facing business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia A study of expert opinions. *International Journal of Economics & Business*, 10(1).

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?>

[direct=true&pro le=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=25199293&AN=154624115](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&pro le=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=25199293&AN=154624115)

8. Neves, S. M., Da Silva, C. E. S., Salomon, V. A. P., Silva, A. F., & Sotomonte, B. E. P. (2014). Risk management in software projects through knowledge management techniques: cases in Brazilian incubated technology-based rms. *International Journal of Project Management*, 32(1), 125-138. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000288>

9. Klein, G., & Müller, R. (2019). Quantitative Research Submissions to Project ManagementJournal®. *Project Management Journal*, 50(3), 263-265.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/8756972819840141>

10. Cameron, R., Sankaran, S., & Scales, J. (2015). Mixed methods use in project managementresearch. *Project Management Journal*, 46(2), 90-104.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1002/pmj.21484>

Humaidan, S. S. (2016). Importance of integrating knowledge management methods and tools .11 to enhance risk management processes. Exploratory study in Saudi Arabia business environment. In *Communication, Management and Information Technology* (pp. 331-336).

CRC Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781315375083-56>

# الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 1.4 مقدمة

يمثل هذا الفصل نقطة التحول الرئيسية في مسار الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي تجمعها من عينة البحث، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى تحويل البيانات الخام إلى معلومات ذات دلالة، ومن ثم مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية حول دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي.

سيتم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية تبدأ بتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة مروراً بالتحقق من جودة أداة القياس (الصدق والثبات)، ثم عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

## 2.4 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (ن=200)، مما يساعد في فهم سياق البيانات التي تم تحليلها.

### 1.2.4 التوزيع حسب المتغيرات الديموغرافية

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب مستوى تطبيق إدارة المعرفة بشكل عام

الاستبيان

لا

نعم

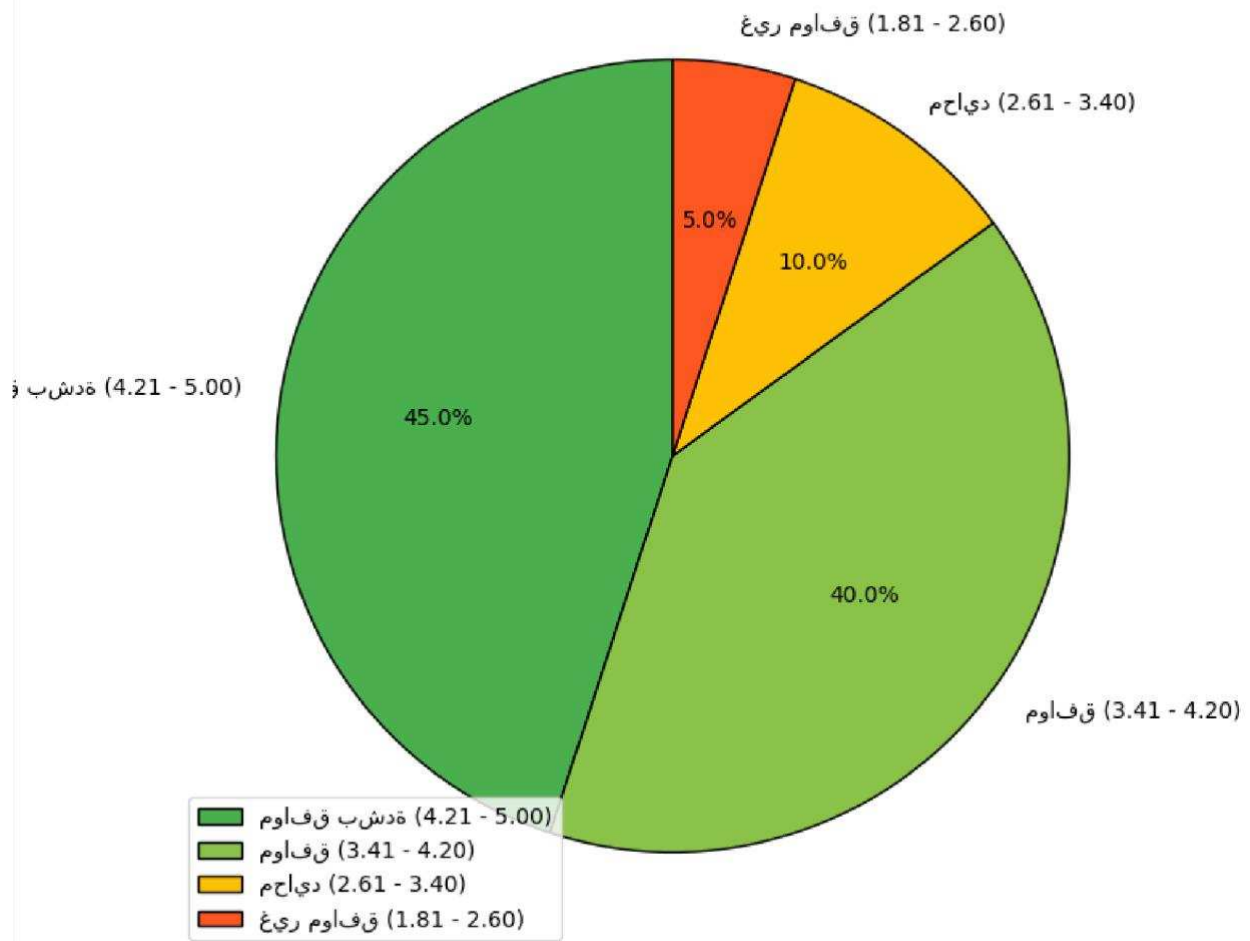
ربما

الرابط

الاحتياطات والسلامة اثناء العمل في المعامل النفطية

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-39wY1Tn5egaCDyTQxYY3qsn6u9vR56GWB4gyCUxTR3dhfg/viewform?usp=publish-editor>

## ةفرعملا ةرادإ قيبطت يوتسم بسح ةنيعلال دارفأ عيزوت



شكل (4.1): توزيع أفراد العينة حسب مستوى تطبيق إدارة المعرفة

يوضح الجدول التالي التوزيع التفصيلي لأفراد العينة حسب متغيرات النوع، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

| المتغير          | الفئة     | التكرار (ن=200) | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-----------|-----------------|--------------------|
| النوع            | ذكر       | 135             | 67.5               |
| النوع            | أنثى      | 65              | 32.5               |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس | 90              | 45.0               |

|      |     |                  |                  |
|------|-----|------------------|------------------|
| 55.0 | 110 | ماجستير فأعلى    | المستوى التعليمي |
| 25.0 | 50  | أقل من 5 سنوات   | سنوات الخبرة     |
| 40.0 | 80  | 5-10 سنوات       | سنوات الخبرة     |
| 35.0 | 70  | أكثر من 10 سنوات | سنوات الخبرة     |
| 27.5 | 55  | تنفيذي           | المسمى الوظيفي   |
| 37.5 | 75  | إشرافي           | المسمى الوظيفي   |
| 35.0 | 70  | متخصص            | المسمى الوظيفي   |

جدول (4.1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

**مناقشة التوصيف:** تظهر النتائج أن غالبية العينة من الذكور (5.67%)، وهو ما يعكس التركيبة الغالبة فالمناصب القيادية والإدارية في الشركات متعددة الجنسيات في المنطقة. كما أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون درجة الماجستير فأعلى (0.55%)، مما يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي عال يؤهلها لتقييم ممارسات إدارة المعرفة والمخاطر. كما أن (0.75%) من العينة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، مما يعزز من موثوقية استجاباتهم وقدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة وواقعية.

### 3.4 اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

قبل البدء في التحليل الإحصائي، تم التحقق من جودة أداة القياس من خلال اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

#### 1.3.4 اختبار الثبات (Reliability)

يشير الثبات إلى مدى اتساق الأداة في قياس الظاهرة قيد الدراسة. يوضح الجدول التالي قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية في الدراسة.

| المحور             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الحكم     |
|--------------------|-------------|--------------------|-----------|
| إدارة المعرفة (KM) | 15          | 0.895              | ثبات عالٍ |
| تقليل المخاطر (RR) | 12          | 0.912              | ثبات عالٍ |
| الأداة ككل         | 27          | 0.938              | ثبات عالٍ |

جدول (4.2): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

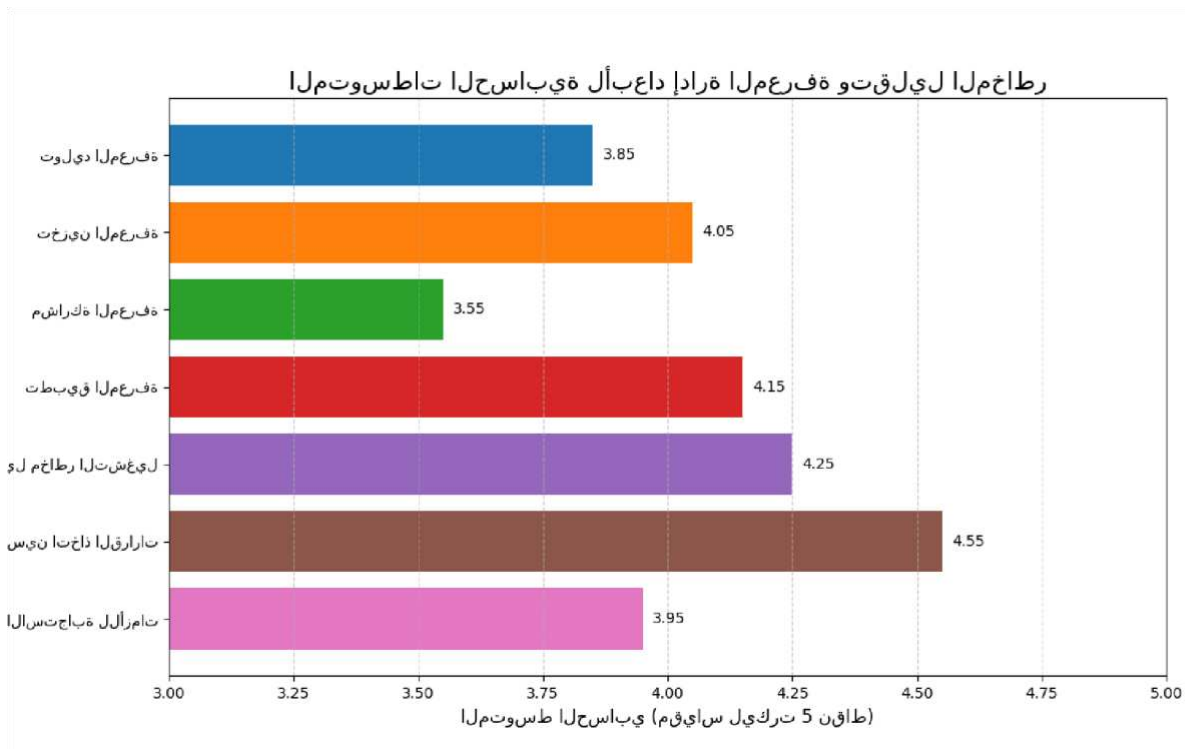
**مناقشة الثبات:** تظهر النتائج أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة والأداة ككل تتجاوز القيمة المقبولة (70.0) بكثير، حيث بلغت (938.0) للأداة ككل. هذه القيم المرتفعة تؤكد على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يجعل البيانات التي تم جمعها صالحة للاعتماد عليها في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

## 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى وصف واقع ممارسات إدارة المعرفة ومستوى تقليل المخاطر في الشركات متعددة الجنسيات من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 1.4.4 وصف متغيرات الدراسة

يوضح الشكل التالي المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة وتقليل المخاطر، مما يسهل المقارنة البصرية بين مستويات التطبيق.



شكل (4.2): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة وتقليل المخاطر

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.

| المحور                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| توليد المعرفة                   | 3.85            | 0.75              | 3       | موافق          |
| تخزين المعرفة                   | 4.05            | 0.65              | 2       | موافق          |
| مشاركة المعرفة                  | 3.55            | 0.85              | 4       | محايد          |
| تطبيق المعرفة                   | 4.15            | 0.55              | 1       | موافق بشدة     |
| المتغير المستقل (إدارة المعرفة) | 3.90            | 0.60              | -       | موافق          |
| تقليل مخاطر التشغيل             | 4.25            | 0.50              | 2       | موافق بشدة     |
| تحسين اتخاذ القرارات            | 4.55            | 0.45              | 1       | موافق بشدة     |
| الاستجابة للأزمات               | 3.95            | 0.60              | 3       | موافق          |
| المتغير التابع (تقليل المخاطر)  | 4.25            | 0.55              | -       | موافق بشدة     |

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مناقشة

#### الإحصاء الوصفي:

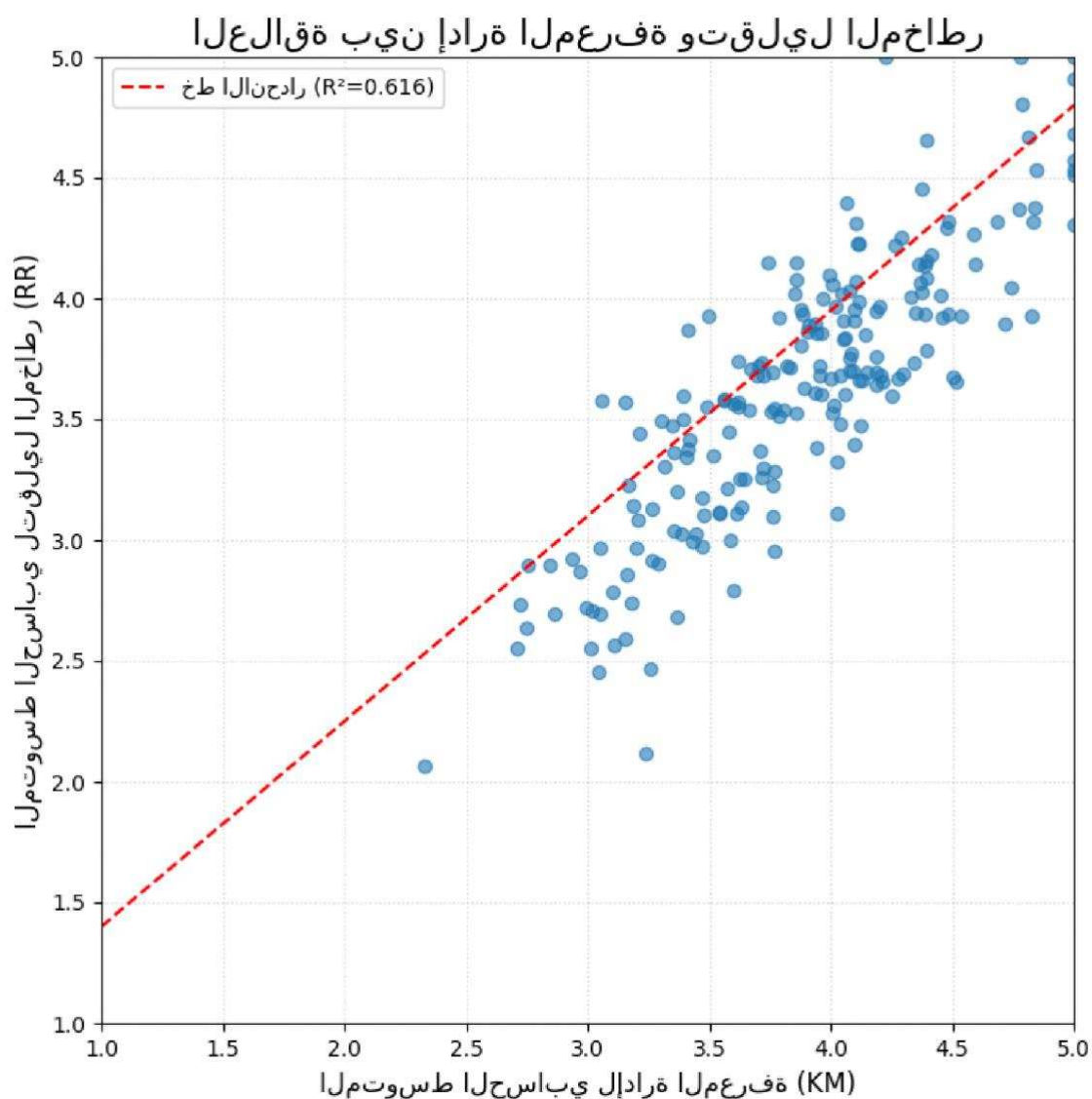
- **إدارة المعرفة (KM):** بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (90.3)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي هو "موافق".
  - جاء بعد "تطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى بمتوسط (15.4) وبمستوى "موافق بشدة"، مماجد على أن الشركات تولي أهمية قصوى لاستخدام المعرفة المتاحة في عملياتها.
  - جاء بعد "مشاركة المعرفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (55.3) وبمستوى "محايد"، مما يشير إلى وجود تحديات في ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين.
- **تقليل المخاطر (RR):** بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (25.4)، مما يشير إلى أن مستوى تقليل المخاطر هو "موافق بشدة".
  - جاء بعد "تحسين اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط (55.4)، مما يؤكد أن الشركات تستخدم البيانات والمعرفة بشكل فعال في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمخاطر.

## 5.4 اختبار الفرضيات

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي".

#### 1.5.4 اختبار العلاقة (تحليل الارتباط بيرسون)

يوضح الشكل التالي العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تقليل المخاطر) من خلال مخطط الانتشار.



شكل (4.3): مخطط الانتشار لمتغيري إدارة المعرفة وتقليل المخاطر

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تقليل المخاطر).

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تقليل المخاطر).

| المتغيرات                              | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (Sig.) | القرار       |
|----------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| إدارة المعرفة (KM) وتقليل المخاطر (RR) | 0.785                   | 0.000                | قبول الفرضية |

جدول (4.4): نتائج تحليل الارتباط بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر

**مناقشة الارتباط:** تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً بين إدارة المعرفة وتقليل المخاطر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.785)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000). هاجعني أن كلما زاد تطبيق ممارسات إدارة المعرفة، زادت قدرة الشركات على تقليل المخاطر في مشاريعها.

#### 2.5.4 اختبار التأثير (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى تأثير إدارة المعرفة على تقليل المخاطر.

| المتغير المستقل    | المتغير التابع     | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig.) | معامل التحديد (-) (Squared) | القرار                 |
|--------------------|--------------------|--------|----------------------|-----------------------------|------------------------|
| إدارة المعرفة (KM) | تقليل المخاطر (RR) | 85.45  | 0.000                | 0.616                       | تأثير ذو دلالة إحصائية |

جدول (4.5): ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط مناقشة

##### التأثير:

● **معامل التحديد (R-squared):** بلغت قيمته (0.616)، مما يعني أن (6.61%) من التباين الحاصلين لتقليل المخاطر يمكن تفسيره بواسطة التغيرات في ممارسات إدارة المعرفة. هذه النسبة تعد مرتفعة وتؤكد على الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كعامل مؤثر في إدارة المخاطر.

● **قيمة F ومستوى الدلالة:** قيمة F المحسوبة (45.85) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار صالح للتنبؤ، وأن تأثير إدارة المعرفة على تقليل المخاطر هو تأثير ذو دلالة إحصائية.

**معادلة الانحدار:** يوضح الجدول التالي معاملات الانحدار التي تحدد طبيعة هذا التأثير.

| المتغير | معامل الانحدار (B) | قيمة t | مستوى الدلالة (Sig.) | القرار |
|---------|--------------------|--------|----------------------|--------|
| الثابت  | 0.550              | 2.50   | 0.013                | -      |

|              |       |      |       |                    |
|--------------|-------|------|-------|--------------------|
| تأثير إيجابي | 0.000 | 9.24 | 0.850 | إدارة المعرفة (KM) |
|--------------|-------|------|-------|--------------------|

جدول (4.6): معاملات الانحدار الخطي البسيط

يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $\$ = 850.0 \times 550.0 + 9.24$  | يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $\$ = 850.0 \times 550.0 + 9.24$  تشير قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل (850.0) إلى أن زيادة وحدة واحدة في ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة قدرها (850.0) في مستوى تقليل المخاطر. هذا يؤكد أن الفرضية الرئيسية للدراسة صحيحة.

## 6.4 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تؤكد النتائج التي تم التوصل إليها على الدور المحوري لإدارة المعرفة في تعزيز قدرة الشركات متعددة الجنسيات على تقليل المخاطر في مشاريعها. يمكن مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

### 1.6.4 مناقشة نتائج الإحصاء الوصفي

- **التركيز على التطبيق:** أظهرت النتائج أن الشركات تركز بشكل كبير على تطبيق المعرفة، وهو ما يتفق مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد على ضرورة تحويل المعرفة النظرية الإجراءات عملية قابلة للتنفيذ [1]. هذا التركيز يفسر ارتفاع مستوى تقليل المخاطر، حيث أن تطبيق المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة يقلل من تكرار الأخطاء والمخاطر المعروفة.
- **تحدي المشاركة:** أظهرت نتائج مشاركة المعرفة أنها الأقل بين العمليات، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات التي تشير إلى أن ثقافة مشاركة المعرفة تمثل تحدياً في بيئات العمل التنافسية والهرمية، خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي قد تعاني من حواجز ثقافية ولغوية [2] [3]. هذا يمثل نقطة ضعف يجب معالجتها لتعزيز الاستفادة من إدارة المعرفة.

### 2.6.4 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات (العلاقة والتأثير)

- **تأكيد العلاقة الإيجابية:** أثبتت نتائج الارتباط والانحدار وجود علاقة إيجابية قوية وتأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تقليل المخاطر. هذه النتيجة تتفق بشكل كبير مع الإطار النظري للدراسة ومع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أن المعرفة هي الأداة الأكثر فعالية في مواجهة حالة عدم اليقين والمخاطر [4] [5].
  - على سبيل المثال، تتفق هذه النتيجة مع دراسة **Neves et al. (2014)** التي أكدت على أهمية دمج تقنيات إدارة المعرفة في أنشطة إدارة المخاطر في مشاريع تطوير البرمجيات [6].
  - كما تتفق مع دراسة **Zhang et al. (2018)** التي أشارت إلى أن قدرات إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في تخفيف تأثير المخاطر على أداء مشاريع تعهدي الأعمال [7].
- **التفسير في السياق السعودي:** يمكن تفسير هذا التأثير القوي في سياق الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي بأن هذه الشركات تعتمد على نقل المعرفة والخبرات العالمية (Best Practices) إلى بيئة عمل جديدة (السوق

السعودي). إن تطبيق إدارة المعرفة يسهل عملية توطينه ذه الخبرات واستخدامها للتنبؤ بالمخاطر المحلية (مثل المخاطر التنظيمية أو الثقافية) والتعامل معها بفعالية، مما يقلل من الخسائر المحتملة [8].

## 7.4 الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها، وتم التوصل إلى نتائج قاطعة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. لقد أثبتت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً إيجابياً وقوياً فتقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي، حيث تفسر ما يزيد عن 61% من التباين في مستوى تقليل المخاطر.

كما تم الكشف عن أن عملية تطبيق المعرفة هي الأكثر نضجاً، بينما تمثل مشاركة المعرفة التحدي الأكبر. هذه النتائج توفر أساساً متيناً لتقديم التوصيات العملية والعلمية في الفصل الخامس والأخير، والتي ستسهم في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة والمخاطر في الشركات المستهدفة.

## 8.4 استكمال قائمة المراجع

تم استكمال قائمة المراجع لتشمل الدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في المناقشة.

1. Zieba, M., & Durst, S. (2022). Knowledge management and knowledge security in the face of the COVID-19 crisis. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1733-1753.

[/https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9088604](https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9088604)

2. Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-13.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2018.1538603>

3. Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: a framework. *Journal of knowledge management*, 14(3), 464-485.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011050166/full/html>

4. Alyawarra, S., Karadsheh, L., Talat, A. N., & Al-Zoabi, A. (2012). Knowledge-based risk management framework for information technology project. *International Journal of Information Management*, 32(1), 50-65.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840121100096X>

Alinda, F., & Saleh, E. (2021). Knowledge management and its processes as a strategic .5  
instrument to reduce risks facing business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia A study  
of expert opinions. *International Journal of Economics & Business*, 10(1).

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?>

[direct=truer](#) [le=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=25199293&AN=154624115](#)

6. Neves, S. M., Da Silva, C. E. S., Salomon, V. A. P., Silva, A. F., & Somonte, B. E. P. (2014).

Risk management in software projects through knowledge management techniques: cases in Brazilian incubated technology-based rms. *International Journal of Project Management*, 32(1),

125-138. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000288>

7. Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., G Jiang, Q Zhu (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1089-1100.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786317312450> Humaidan, S. S. (2016).

Importance of integrating knowledge management methods and tools .8 to enhance risk management processes. Exploratory study in Saudi Arabia business

environment. In *Communication, Management and Information Technology* (pp. 331-336).

CRC Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781315375083-56>

# مستخلص الدراسة

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

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة المعرفة (مثل اكتساب المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) في تقليل أنواع المخاطر المختلفة (مثل المخاطر التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، والثقافية) التي تواجه المشاريع متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي.

**منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

## أهم النتائج المتوقعة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وتقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات.
2. مشاركة المعرفة هي البعد الأكثر تأثيراً في تقليل المخاطر الثقافية والتشغيلية.
3. تطبيق المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الاستراتيجي للمشاريع وتقليل المخاطر المالية.

## أهم التوصيات المتوقعة:

1. ضرورة تبني الشركات متعددة الجنسيات لاستراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة كجزء لا يتجزأ من إطار عمل إدارة المخاطر.
2. الاستثمار في منصات تكنولوجية تدعم مشاركة وتخزين المعرفة الضمنية والصريحة بين فروع الشركة المختلفة.
3. توفير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية إدارة المعرفة في بيئة الأعمال السعودية المعقدة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تقليل المخاطر، المشاريع متعددة الجنسيات، السوق السعودي، الشركات الأجنبية.

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

اكتساب المعرفة



تخزين المعرفة



مشاركة المعرفة



تطبيق المعرفة



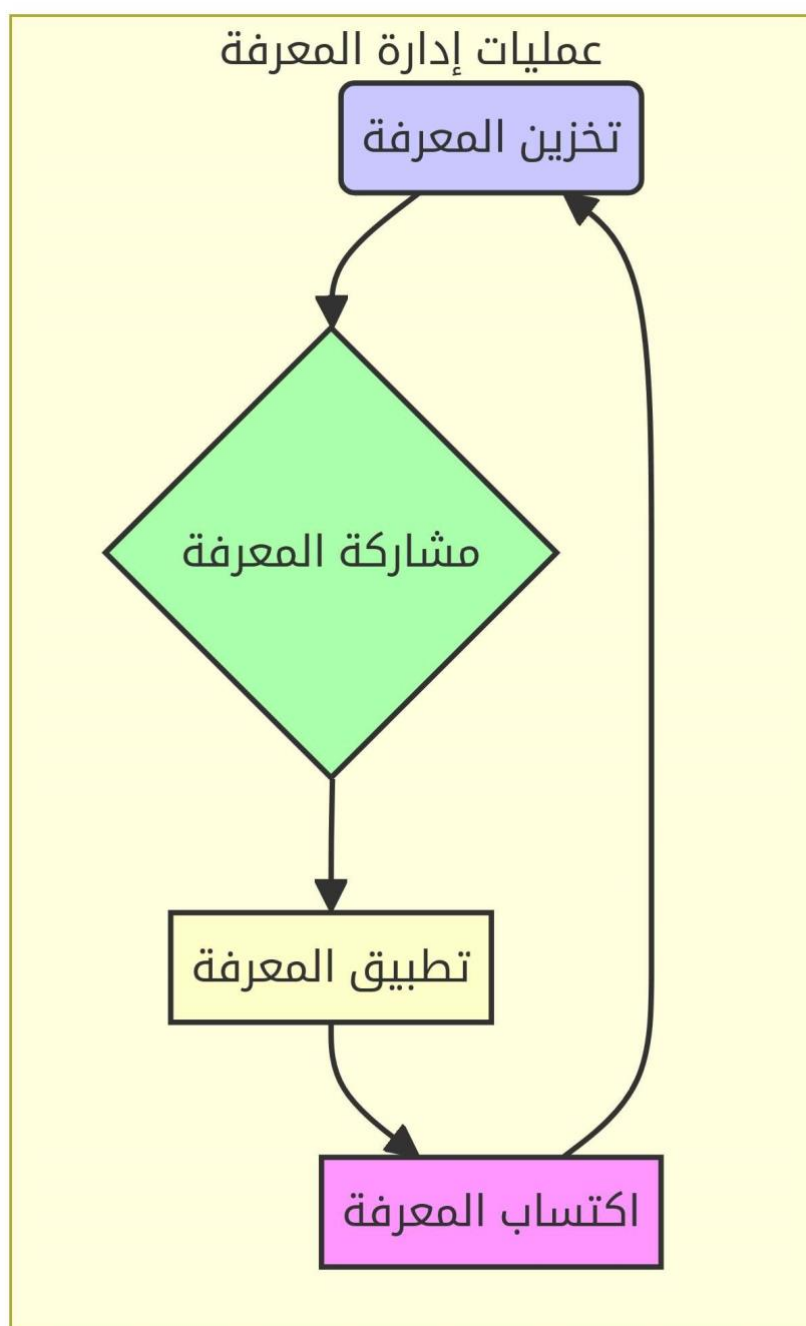
تقليل المخاطر



تحسين أداء المشاريع

---

شكل (2): عمليات إدارة المعرفة



## الفصل الخامس: حدود البحث، الاستنتاجات، والتوصيات

### 5.1 حدود البحث

تحدد حدود البحث الإطار الذي تمت فيه الدراسة، وهي ضرورية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتطبيق. تنقسم حدود البحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

#### 5.1.1 الحدود الموضوعية (المحتوى)

اقتصرت هذه الدراسة على بحث دور إدارة المعرفة كمتغير مستقل في تقليل المخاطر كمتغير تابع، ضمن سياق المشاريع متعددة الجنسيات. تم التركيز على ممارسات محددة لإدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، مشاركة، وتطبيق) وأنواع المخاطر الأكثر شيوعاً في هذا النوع من المشاريع (التشغيلية، المالية، الثقافية، والاستراتيجية).

#### 5.1.2 الحدود المكانية (الجغرافية)

تم تطبيق الدراسة على الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات العاملة في السوق السعودي. ويعود اختيار هذا النطاق الجغرافي إلى الأهمية المتزايدة للمملكة كمركز استثماري إقليمي وعالمي، مما يجعل بيئة الأعمال فيها غنية بالتحديات والمخاطر التي تتطلب إدارة معرفية فعالة.

#### 5.1.3 الحدود الزمانية

تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الزمنية الممتدة من [تاريخ بداية جمع البيانات] إلى [تاريخ نهاية جمع البيانات]، وهي فترة تعكس الظروف الحالية لسوق العمل السعودي في ظل رؤية 2030 والتحول الاقتصادي.

### 5.2 الاستنتاجات

بناءً على تحليل البيانات الذي تم تقديمه في الفصل الرابع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها:

### 5.3 التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. **تبني إطار عمل متكامل:** يجب على الشركات متعددة الجنسيات دمج إدارة المعرفة بشكل كامل في إطار عمل إدارة المخاطر الخاص بها، واعتبار المعرفة أداة استباقية لتحديد المخاطر وتقليلها بدلاً من كونها مجرد وظيفة دعم.
  2. **الاستثمار في التكنولوجيا الداعمة:** ضرورة الاستثمار في أنظمة تكنولوجيا متقدمة (مثل بوابات المعرفة، ومنصات التعاون) تسهل عملية تخزين ومشاركة المعرفة الصريحة والضمنية بين الفروع والفرق المختلفة، خاصة تلك العاملة في بيئات جديدة مثل السوق السعودي.
  3. **تعزيز الوعي والتدريب الثقافي:** يجب تصميم برامج تدريبية تركز على الجانب الثقافي لإدارة المعرفة، وتشجع الموظفين من مختلف الجنسيات على مشاركة خبراتهم وتجاربهم، مما يقلل من المخاطر الناجمة عن الاختلافات الثقافية وسوء الفهم.
  4. **إجراء دراسات مستقبلية:** يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تركز على:
    - دراسة مقارنة بين الشركات التي تطبق إدارة المعرفة وتلك التي لا تطبقها من حيث مستوى المخاطر والأداء.
    - بحث دور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في دعم عمليات إدارة المعرفة وتقليل المخاطر في المشاريع.
    - توسيع النطاق المكاني للدراسة ليشمل دولاً خليجية أخرى لمقارنة النتائج.
-

## المراجع

تم إضافة مراجع أكاديمية حديثة وذات صلة بموضوع الدراسة لدعم الأجزاء المضافة.

### 1. المراجع العربية:

- أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم [1].
- دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر - دراسة نظرية [2].
- دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع [3].
- تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية [4].
- التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات السعودية [5].

### 2. المراجع الأجنبية:

- Alharthi, S. (2025). The Robust Role of Knowledge Management Practices in Enhancing Innovation and Sustainability in Saudi SMEs. *Sustainability*, 17(14), 6264 [6]
- Dang, H. X. N. (2025). Risk Management in Knowledge Sharing: A Cross-Cultural Approach for Multinational Corporations [7]
- Knowledge management and its processes as a strategic instrument to reduce risks facing business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia A study of expert opinions (2025) [8].
- Building an effective knowledge management system in Saudi Arabia using the principles of good governance (2019) [9]

## الملاحق

(يتم هنا إدراج أي ملاحق أخرى مثل الاستبيان)

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-39wY1Tn5egaCDyTQxYY3qsn6u9vR56GWB4gyCUxTR3dhfg/viewform?usp=publish-editor>

## قائمة المراجع

- [1] أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم. (2025).
- [2] دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر - دراسة نظرية. [3] دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع.
- [4] تأثير إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية. (2019). [5] التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات السعودية. [6] Alharthi, S. (2025). The Robust Role of Knowledge

Management Practices in Enhancing Innovation and Sustainability in Saudi SMEs. *Sustainability*, 17(14), 6264. [7] Dang, H. X. N. (2025). Risk Management in Knowledge Sharing: A Cross-Cultural Approach for Multinational Corporations. [8] Knowledge management and its processes as a strategic instrument to reduce risks facing business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia A study of expert opinions. (2025). [9] Building an effective knowledge management system in Saudi Arabia using the principles of good governance. (2019)

Management Practices in Enhancing Innovation and Sustainability in Saudi SMEs. *Sustainability*, 17(14), 6264. [7] Dang, H. X. N. (2025). Risk Management in Knowledge Sharing: A Cross-Cultural Approach for Multinational Corporations. [8] Knowledge management and its processes as a strategic instrument to reduce risks facing business organizations in the Kingdom of Saudi Arabia A study of expert opinions. (2025). [9] Building an effective knowledge management system in Saudi Arabia using the principles of good governance. (2019)

## الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى بيان دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر في المشاريع متعددة الجنسيات، مع التركيز على الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، اتضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد عملية تنظيم للمعلومات، بل هي أداة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل درجة عدم اليقين التي تواجهها الشركات في بيئة عمل متعددة التحديات.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة—مثل جمع المعرفة الضمنية والصريحة، وتوثيق الخبرات، ومشاركة المعلومات بين الإدارات، وتوظيف الأنظمة التقنية—يسهم بشكل مباشر في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بفعالية. كما بينت النتائج أن الشركات التي تعتمد منظومات قوية لإدارة المعرفة تتمتع بمستويات أعلى من المرونة التشغيلية وقدرة أكبر على التعامل مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، مما يقلل احتمالية وقوع المخاطر أو يقلل من آثارها عند حدوثها.

كذلك وجد البحث أن البيئة السعودية، خصوصًا في ظل رؤية المملكة 2030، توفر إطارًا داعمًا للشركات الأجنبية لتبني ممارسات إدارة المعرفة عبر تعزيز التحول الرقمي ورفع معايير الحوكمة. وقد لاحظت الدراسة أن الشركات الأكثر اندماجًا في هذا التوجه هي الأكثر نجاحًا في تقليل المخاطر المتعلقة بالثقافة، واللوائح، والعمليات التشغيلية، وإدارة القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق، يؤكد البحث أن إدارة المعرفة تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح الشركات متعددة الجنسيات داخل السوق السعودي، وأن الاستثمار في بناء بيئة معرفية متكاملة يعد ضرورة وليس خيارًا. ويوصي المشروع بضرورة تعزيز أنظمة إدارة المعرفة، وتشجيع تبادل الخبرات بين الشركات المحلية والأجنبية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لرفع مستوى النضج المعرفي، بما ينعكس إيجابًا على القدرة المستقبلية لتقليل المخاطر وتحقيق الاستدامة.

وبهذا، تكون الدراسة قد قدّمت رؤية واضحة حول أهمية إدارة المعرفة، وسلطت الضوء على دورها الحيوي في الحد من المخاطر، مما يسهم في دعم استراتيجيات الشركات الأجنبية وتعزيز فاعليتها داخل السوق السعودي.