

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.

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	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
15	2.1 المقدمة.....
17	2.2 المتغيرات المستقلة.....
18	2.3 المتغير التابع.....
19	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
20	2.5 الخاتمة.....
22	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 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 (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 تُدرس 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

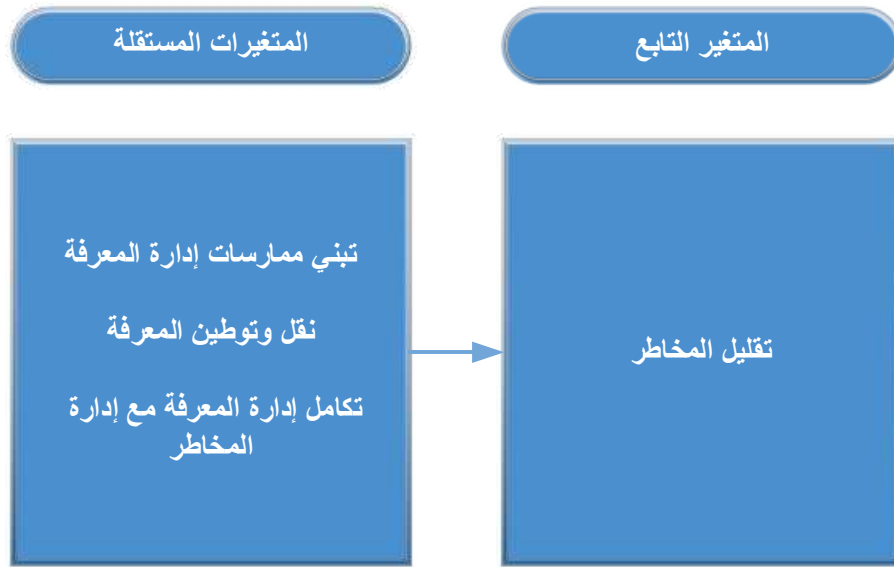
الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا 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، وصولًا 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	- مراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة المخاطر والمشاريع متعددة الجنسيات. - صياغة تساؤلات الدراسة، فرضياتها، وأهدافها.	بناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية.
تصميم منهجية البحث	- اختيار المنهجية الكمية. - تصميم أداة جمع البيانات (استبيان). - تحديد مجتمع الدراسة والعينة.	وضع خطة واضحة لجمع وتحليل البيانات.
جمع البيانات الميدانية	- توزيع الاستبيانات على الشركات الأجنبية العاملة في السوق السعودي. - متابعة عملية جمع البيانات. - إجراء مقابلات نوعية (اختياري).	الحصول على بيانات ميدانية موثوقة.
تحليل البيانات والإحصاءات	- تنظيف وتجهيز البيانات. - إجراء التحليل الوصفي، تحليل الارتباط، الانحدار، وتحليل العوامل. - اختبار الفرضيات.	اختبار العلاقات بين المتغيرات والتحقق من الفرضيات.
مناقشة النتائج	- تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة. - تحليل دور إدارة المعرفة في تقليل المخاطر.	فهم النتائج وتحديد أثر إدارة المعرفة.
التوصيات والخاتمة	- تقديم توصيات عملية للشركات. - اقتراح أبحاث مستقبلية. - إعداد التقرير النهائي.	تقديم حلول علمية وتطبيقية وتلخيص الدراسة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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، ويُعنى 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 بدقة يساهم في بلورة النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، ويوفر أساساً لتحليل البيانات الميدانية بطريقة منهجية ومتكاملة.

فإن التطرق إلى العلاقة بين المتغيرات سيكون 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 يُعد 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، خصوصًا 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 إلى تحويل المعرفة من مورد كامن إلى عنصر فاعل في صنع القرار وتقليل حالات عدم اليقين. وفي بيئة المشاريع متعددة الجنسيات، يُعزز هذا التبني من قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات المحلية وتحديد المخاطر الناشئة بشكل استباقي، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Alfawaire، 2021).

2. نقل وتوطين المعرفة

في سياق المشاريع متعددة الجنسيات، تُعد 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 يُعدان 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 يُمثل بعداً استراتيجياً بالغ الأهمية في أداء الشركات متعددة الجنسيات. ففي حين أن إدارة المخاطر تُعنى 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 للتعنبؤ بالمخاطر وتحديد مسبباتها، إضافة إلى تعزيز قدرتها على تطوير حلول مرنة وقابلة للتكيف.

هذا التكامل يُعد 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 يُمكن هذه الشركات من بناء منظومة استجابة سريعة للمخاطر الناشئة، وتقليل الاعتماد على ردود الأفعال الآتية، والتحول نحو استراتيجيات استباقية في التعامل مع عدم اليقين (Manab، 2019).

2.3. المتغير التابع

يمثل تقليل المخاطر الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات في البيئات المعقدة، ويُعد 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).

2.4. 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 تكييفها 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.

2.5. 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، واقتصادية، تتطلب وجود قدرات معرفية متقدمة تُمكن 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 البُعد 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 يُعد عنصراً حاسماً في الانتقال من أسلوب إدارة المخاطر التقليدي، القائم على رد الفعل، إلى نهج أكثر ديناميكية واستراتيجية، يُمكن 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 أبعاداً 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 لاحقًا، وتحديد مدى قوة التأثير بين المتغيرات، وطبيعة العلاقة (سواء كانت إيجابية، سلبية، أو محايدة).

وبذلك، يكون هذا الفصل قد وفّر 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 لاحقًا، 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
- Alfawaire, 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
- Almulhim, A. I. (2023). Circular economy and the resource nexus: Realignment and progress towards sustainable development in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369508202_Circular_economy_and_the_resource_nexus_Realignment_and_progress_towards_sustainable_development_in_Saudi_Arabia
- Asrar-ul-Haq, M. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289571120_A_systematic_review_of_knowledge_management_and_knowledge_sharing_Trends_issues_and_challenges
- Đang, H. X. (2025). Risk Management in Knowledge Sharing: A Cross - Cultural Approach for Multinational Corporations. Retrieved from <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/88419>
- Durst, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-04-2022-0325/full/html>
- Indrašienė, V. (2021). Linking Critical Thinking and Knowledge Management: A Conceptual Analysis. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/348940546_Linking_Critical_Thinking_and_Knowledge_Management_A_Conceptual_Analysis

Javaid, M. (2024). Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736124000101>

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

Rasul, N. (2019). Risk assessment of fast-track projects: a systems- based approach. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/332442110_Risk_assessment_of_fast-track_projects_a_systems-_based_approach

Talet, A. N. (2022). Place of Knowledge Management With Risk Management for Information Technology Projects in the Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361438724_Place_of_Knowledge_Management_With_Risk_Management_for_Information_Technology_Projects_in_the_Organization