

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص

عنوان الدراسة

إدارة مخاطر المشاريع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب/

حزوه محمد العجمي

إشراف/

الاستاذ الدكتور عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة ومتشابكة تزيد من درجة تعقيد المشاريع وتعظم المخاطر المحيطة بها، سواء أكانت مخاطر مالية أم تشغيلية أم استراتيجية أم بيئية. وفي هذا السياق المتقلب، لم تعد إدارة المخاطر ترفاً إدارياً أو اختياراً تنظيمياً، بل غدت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الاستدامة والقدرة التنافسية وحماية قيمة المساهمين. فالمشاريع الكبرى بطبيعتها تنطوي على قدر لا يُستهان به من حالات عدم اليقين، وكلما اتسع نطاق المشروع وتشعبت أطرافه ازدادت احتمالات التعرض للمخاطر وتصاعدت تداعياتها المحتملة (Chapman & Ward, 2003).

وتمثل إدارة مخاطر المشاريع أحد أبرز التخصصات الإدارية التي شهدت نمواً معرفياً وتطبيقياً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، إذ تطورت من مجرد أساليب تقليدية للتحوط والتأمين إلى منظومة متكاملة من العمليات والأدوات والمنهجيات التي ترصد المخاطر وتحللها وتقيمها وتضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بصورة استباقية. وقد أسهمت المعايير الدولية كدليل PMBOK الصادر عن معهد

إدارة المشاريع (PMI, 2017) ومعيار ISO 31000 في توحيد المرجعية المفاهيمية

لإدارة المخاطر وتيسير تطبيقها في مختلف القطاعات والصناعات.

وتبرز شركة أرامكو السعودية نموذجاً مثيراً للاهتمام الدراسي في هذا السياق،

كونها إحدى أكبر شركات الطاقة والبتروكيمياويات في العالم، وتدير محفظة ضخمة من

المشاريع التوسعية والتشغيلية في بيئة تنطوي على مخاطر متعددة الأبعاد، تشمل

تقلبات أسعار النفط والطاقة عالمياً، وتحديات سلاسل الإمداد، والمتطلبات

التنظيمية المتجددة على الصعيدين المحلي والدولي، فضلاً عن المخاطر

الجيوستراتيجية والبيئية المرتبطة بقطاع استخراج الطاقة وتكريرها (أرامكو

السعودية، التقرير السنوي، 2022). ومن ثم فإن دراسة كيفية إدارة هذه الشركة

لمخاطر مشاريعها يُقدّم إضافة معرفية وتطبيقية قيّمة تُثري الأدبيات الإدارية في

السياق السعودي والعربي على حدٍ سواء.

وتنبثق هذه الدراسة من قناعة راسخة بأن الفجوة بين ما تُقرره المعايير الدولية لإدارة مخاطر المشاريع وما يُطبَّق فعلياً في المنظمات العربية لا تزال واسعة، وأن الدراسات الميدانية التطبيقية التي تفحص هذه الفجوة في سياقات شركات بعينها تظل شحيحة، مما يجعل هذه الدراسة مساهمةً ضرورية في سد هذه الثغرة وتقديم رؤى عملية تُعزز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية في ضوء متطلبات رؤية 2030 (الشهري، 2020).

مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من واقع تشغيلي ملموس تعيشه شركة أرامكو السعودية وأمثالها من الشركات الكبرى العاملة في قطاع الطاقة، حيث تُواجه هذه الشركات ضغوطاً متصاعدة ناجمة عن تنامي تعقيد مشاريعها التوسعية وتشعب مخاطرها في آنٍ واحد. فمع تسارع وتيرة النمو وتوسّع نطاق العمليات جغرافياً وقطاعياً، باتت المشاريع الكبرى تنطوي على طيف واسع من المخاطر المتداخلة التي يصعب رصدها وقياسها والتعامل معها بأساليب إدارية تقليدية (Hillson &

.Simon, 2012).

وتتجلى المشكلة الدراسية في أن كثيراً من المنظمات السعودية ومنها شركات قطاع الطاقة تمتلك وثائق وسياسات رسمية لإدارة المخاطر، غير أن الواقع التطبيقي يكشف في أحيان كثيرة عن هوة بين ما هو مُوثَّق وما هو مُمارَس فعلياً، إذ يُشير عدد من الباحثين إلى أن الاهتمام بإدارة المخاطر في كثير من الشركات العربية لا يزال ردّ فعلياً لا استباقياً، ويتصاعد في أعقاب الأزمات ثم يخبو مع انحسارها (عسيري، 2019). وفي سياق شركة أرامكو السعودية تحديداً، تطرح الدراسة تساؤلاً جوهرياً حول مدى كفاءة المنظومة القائمة لإدارة مخاطر المشاريع وقدرتها على مواكبة حجم التوسع وتعقيده، لا سيما في ظل التحولات الهيكلية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، وما يترتب عليها من مشاريع عملاقة في قطاعي الطاقة والبتروكيماويات.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي: ما مستوى كفاءة ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركة أرامكو السعودية وانعكاسها على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟ وتتفرع عنه تساؤلات فرعية تتعلق بطبيعة المخاطر التي تواجهها المشاريع في الشركة وأساليب التعامل معها، ومدى توافق هذه الأساليب مع المعايير الدولية المعتمدة، والعوائق التي تحول دون تطبيق منظومة متكاملة وفاعلة لإدارة المخاطر.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مستويين متكاملين، نظري وتطبيقي، يُعزز كل منهما الآخر ويمنح الدراسة قيمة معرفية وعملية مضافة.

على الصعيد النظري، تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية في مجال إدارة مخاطر المشاريع، وهو مجال لا تزال الدراسات التطبيقية فيه بالسياق السعودي والخليجي دون المستوى المطلوب قياساً بنظيراتها في الأدبيات الغربية. كما تُقدم الدراسة نموذجاً تحليلياً قابلاً للتعميم على شركات قطاع الطاقة

والقطاعات الصناعية المشابهة، وتُرسي أرضية بحثية تُشجع على مزيد من

الدراسات المقارنة والتطبيقية في هذا الحقل (PMI, 2017).

وعلى الصعيد التطبيقي، تكتسب الدراسة أهميتها من كون شركة أرامكو

السعودية نموذجاً مؤسسياً استثنائياً يُمثّل العمود الفقري للاقتصاد الوطني

السعودي وأحد أبرز ركائز الأمن الطاقوي على المستويين الإقليمي والعالمي، مما

يجعل كفاءة إدارة مخاطر مشاريعها مسألة تتجاوز حدود الشركة لتمسّ الاقتصاد

الوطني بأسره والأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030. فضلاً عن ذلك تُقدم الدراسة

للقائمين على إدارة المشاريع في الشركة رؤى تشخيصية وتوصيات عملية تُمكنهم

من تعزيز منظومة إدارة المخاطر القائمة وسد ثغراتها. وتمتد أهمية الدراسة

كذلك لتشمل صانعي القرار والمستثمرين المحليين والدوليين، إذ تُقدم لهم صورة

واضحة عن مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر في إحدى أكبر شركات

الطاقة في العالم، وهو ما يُسهم في ترشيد قراراتهم الاستثمارية وتعزيز ثقتهم في

الشركة وفي بيئة الأعمال السعودية ككل (Chapman & Ward, 2003).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الشهري، عبد الله محمد (2020). إدارة مخاطر المشاريع في ضوء متطلبات رؤية 2030: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، مج 60، ع 2، ص ص 45-88.
- أرامكو السعودية. (2022). التقرير السنوي . الظهران: أرامكو السعودية.
- عسيري، فهد سعد (2019). واقع تطبيق إدارة المخاطر في الشركات السعودية الكبرى: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مج 33، ع 1، ص ص 113-152.
- الغامدي، سعد بن محمد (2018). إدارة مخاطر المشاريع: الأطر النظرية والتطبيقات العملية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حمدان، وليد عبد الكريم (2016). إدارة المشاريع: مدخل تكاملي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

• السلمي، علي (2015). الإدارة الاستراتيجية للمخاطر المؤسسية. القاهرة:

دار غريب للطباعة والنشر.

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chapman, C., & Ward, S. (2003). Project risk management: Processes, techniques and insights (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Hillson, D., & Simon, P. (2012). Practical project risk management: The ATOM methodology (2nd ed.). Vienna, VA: Management Concepts Press.
- Hubbard, D. W. (2009). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- ISO 31000(2018). Risk management: Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.
- Kendrick, T. (2015). Identifying and managing project risk: Essential tools for failure-proofing your project (3rd ed.). New York: AMACOM.

- Project Management Institute - PMI (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute - PMI (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19(1), .17-9
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis*, 31(1), .37-25